

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - C.P.A.**

**DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA EL MANEJO
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE UN NEGOCIO DE
TRANSPORTE TURÍSTICO
CASO: JL TURISMO CIA LTDA.**

ANDREA CRISTINA IDROBO LEDESMA

DIRECTORA: ING. CPA. NANCY PÉREZ CAJIAO, MSC.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA
Y FINANCIERA DE UNA PYME**

QUITO, ENERO 2017

DIRECTOR:

Ing. CPA. Nancy Pérez Cajiao, MSC.

INFORMANTES:

Ing. Diego Galarza

Ing. Idrian Estrella

DEDICATORIA

El desarrollo del presente trabajo de titulación los dedico a mis padres, familiares, enamorado y profesora directora por ser el permanente apoyo en mi vida y en mis estudios, siendo el pilar que me ha permitido mi desarrollo tanto personal como profesional.

Cristina

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por darme la vida y haberme brindado la oportunidad de estudiar una carrera Universitaria.

A mi padre por permitirme realizar la tesis de la empresa familiar y ser el principal informante para el desarrollo del estudio además por su apoyo económico en la carrera, a mi madre por su apoyo incondicional y buenos consejos en momentos difíciles.

A la Ing. Nancy Pérez por guiarme en la elaboración de la tesis, por su tiempo y conocimientos entregados durante el desarrollo del trabajo.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Facultad de Ciencias Administrativas y Contables por formarme académica y profesionalmente con su grupo selecto de profesores quienes me han impartido sus conocimientos y experiencias a lo largo de estos años de estudio.

Al Economista Hernán Peña por haber colaborado con la revisión del capítulo económico de la tesis.

A mis jefes de la empresa Metaltronic (mi actual lugar de trabajo) que me han permitido contar con el tiempo necesario para la elaboración de la tesis y realización de trámites.

Cristina

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DEL SECTOR TURÍSTICO, 3

- 1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO, 3
- 1.2 BALANZA COMERCIAL, 5
- 1.3 DEUDA PÚBLICA, 6
- 1.4 DÉFICIT FISCAL, 8
- 1.5 INFLACIÓN, 9
- 1.6 ASPECTOS LEGALES RELACIONADOS CON EL TURISMO, 10
 - 1.6.1 Ley de Turismo, 10
 - 1.6.2 Aspectos que incentivan al sector, 10
 - 1.6.3 Aspectos que restringen el desarrollo del Sector, 11
 - 1.6.4 Ley de Cámaras Provinciales de Turismo y de su Federación Nacional, 12
 - 1.6.5 Resolución sobre vida útil de unidades de transporte, 12
- 1.7 VISIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO ECUATORIANO, 13
 - 1.7.1 Región Costa o Litoral, 15
 - 1.7.2 Región Interandina o Sierra, 17
 - 1.7.3 Región Amazónica o Trasandina, 18
 - 1.7.4 Insular o Islas Galápagos, 20
- 1.8 COMPORTAMIENTO DEL TURISMO RECEPTIVO DEL ECUADOR, 23
- 1.9 OPERADORES DE TRANSPORTE TURÍSTICO APARTE DE LA CIA. JL TURISMO, 24
 - 1.9.1 Andean Transport Company, 24
 - 1.9.2 Carrasco Pazmiño Transportes de Turismo CPT S.A., 25
 - 1.9.3 Encumbrar Jaguayana S.A., 25
 - 1.9.4 Geodesico transporte y Turismo Cia. Ltda., 26
 - 1.9.5 Marcotour Cia. Ltda. Servicio de transporte turístico, 26
 - 1.9.6 Salazar Moran Viajes y Turismo Cia. Ltda., 27
 - 1.9.7 Compañía Tet S.A., 27
 - 1.9.8 Trans Magic Ecuador, 27
 - 1.9.9 Trans Rabbit S.A., 28

2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 30

- 2.1 HISTORIA Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA, 30
- 2.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA, 31
- 2.3 MISIÓN, 31
- 2.4 VISIÓN, 31
- 2.5 DESCRIPCIÓN Y ALCANCE DE LOS SERVICIOS PRESTADOS, 32
 - 2.5.1 Identificación de las Líneas de Servicio, 34

2.6	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA, 37
2.6.1	Organización Administrativa, 37
2.6.1.1	Gerente General, 37
2.6.1.2	Persona encargada del área de operaciones (sin cargo formal definido), 38
2.6.1.3	Persona encargada del área Administrativa – Financiera (sin cargo formal definido), 38
2.6.2	Organización Financiera, 40
3	PROPUESTA DE HERRAMIENTAS PARA EL MANEJO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE UN NEGOCIO DE TRANSPORTE TURÍSTICO, 41
3.1	HERRAMIENTAS PARA EL MANEJO ADMINISTRATIVO, 41
3.1.1	Establecimiento de un Organigrama para JL Turismo Cia. Ltda., 41
3.1.2	Creación de un manual de funciones para los cargos definidos en el organigrama, 44
3.1.3	Reglamento Interno de JL TURISMO, 57
3.2	HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO, 58
3.2.1	Hoja de Control Diario, 58
3.2.2	Egresos de Bodega, 63
3.2.3	Uso de la herramienta Geo-Fleet para la administración de la flota de transporte (Proveedor: LocationWorld), 64
3.2.3.1	Introducción, 64
3.2.3.2	Generalidades, 64
3.2.3.3	Acerca de Geofleet, 67
3.2.3.4	Objetivos, 67
3.2.3.5	Beneficios, 68
3.2.3.6	Inversión, 71
3.2.3.7	Análisis Costo / Beneficio, 72
3.3	HERRAMIENTAS PARA EL MANEJO FINANCIERO, 73
3.3.1	Establecimiento de costos para los servicios más representativos, 73
3.3.1.1	Identificación de líneas de servicio, 73
3.3.1.2	Flujogramas de las líneas de servicio representativas, 80
3.3.1.3	Descripción de actividades, 84
3.3.1.4	Cálculo de Costos para las líneas de servicio representativas, 94
3.3.1.4.1	Datos para cálculo de Costos, 94
3.3.1.4.2	Costos Líneas de Servicio Representativas, 99
3.3.2	Establecimiento de Indicadores de Gestión, 106
3.3.2.1	Introducción, 106
3.3.2.2	Objetivos, 106
3.3.2.3	Ventajas, 107
3.3.2.4	Esquema o metodología para la definición de indicadores de JL TURISMO CIA LTDA., 108
3.3.2.5	Proceso de Definición de Indicadores JL TURISMO CIA LTDA., 110
3.3.2.5.1	Objetivos JL TURISMO CIA LTDA., 110
3.3.2.5.2	Creación de los indicadores, 114
3.3.2.5.3	Seguimiento y Retroalimentación, 123

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 124

4.1 CONCLUSIONES, 124

4.2 RECOMENDACIONES, 127

REFERENCIAS, 130

ANEXOS, 131

Anexo 1: Unidades de transporte JL Turismo Cia. Ltda., 132

Anexo 2: Reglamento Interno JL Turismo Cia. Ltda., 138

Anexo 3: Modelo propuesto para formato de encuesta de satisfacción de pasajeros, 161

Anexo 4: Modelo propuesto para formato de encuesta de clima laboral, 162

Anexo 5: Listado de socios activos pertenecientes a la Cámara de Turismo de Pichincha,
164

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Vida Útil de Vehículos, 13
Tabla 2: Islas del Archipiélago Galápagos, 21
Tabla 3: Llegada de turistas extranjeros - Año 2009-2016, 24
Tabla 4: Tarifario de Servicios, 36
Tabla 5: Manual de funciones – Gerente General, 48
Tabla 6: Manual de funciones – Jefe Administrativo – Financiero, 49
Tabla 7: Manual de funciones – Asistente Administrativo, 51
Tabla 8: Manual de funciones – Contador, 52
Tabla 9: Manual de funciones – Mensajero, 53
Tabla 10: Manual de funciones – Auxiliar de limpieza, 54
Tabla 11: Manual de funciones – Jefe de Operaciones, 55
Tabla 12: Manual de funciones – Jefe de Conductores, 56
Tabla 13: Manual de funciones – Conductores profesionales, 57
Tabla 14: Hoja de Control Diario, 60
Tabla 15: Ejemplo de uso Hoja de Control Diario, 61
Tabla 16: Hoja de liquidación de Kilometraje, 62
Tabla 17: Egreso de Bodega, 63
Tabla 18: Dispositivo GPS Geofleet – Nuevo, 71
Tabla 19: Dispositivo GPS Geofleet – Financiado, 72
Tabla 20: Análisis Costo / Beneficio, 73
Tabla 21: Participación de las líneas de servicio de JL Turismo, 76
Tabla 22: Línea de Servicio: Transfer Day Nuevo Aeropuerto 15 pasajeros, 85
Tabla 23: Línea de Servicio: Full Day 20 pasajeros, 86
Tabla 24: Línea de Servicio: Grupo Djoser Alemania/Holanda 20 pasajeros, 88
Tabla 25: Costos de mano de obra indirecta mensuales, 96
Tabla 26: Mano de obra directa Conductor, 97
Tabla 27: Costos Indirectos mensuales, 100
Tabla 28: Cálculo de tasa de costos indirectos, 102
Tabla 29: Costos Transfer Day Nuevo Aeropuerto 15 pasajeros, 103
Tabla 30: Costos Full Day 20 pasajeros, 104
Tabla 31: Costos Grupo D-joser Alemania/Holanda 20 pasajeros, 105
Tabla 32: Formato para la definición de indicadores de JL Turismo Cia. Ltda., 110
Tabla 33: Indicador - Participación de Mercado, 114
Tabla 34: Indicador - Satisfacción de los Pasajeros, 115
Tabla 35: Indicador - Ventas en temporada baja, 116
Tabla 36: Indicador - Clima Laboral, 117
Tabla 37: Indicador - Retrasos a prestación de servicios, 118
Tabla 38: Indicador - Número de veces que el trabajador usa el bus para uso personal, 119
Tabla 39: Indicador - Entrenamiento / Capacitación, 120
Tabla 40: Indicador – Financiero, 121
Tabla 41: Indicador - Ventas Reales VS Ventas Presupuestadas, 122
Tabla 42: Indicador - Posicionamiento en el mercado extranjero, 123

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Crecimiento - Decrecimiento PIB 2009-2016, 3
- Figura 2: Evolución del precio del barril de petróleo 2009 -2016, 4
- Figura 3: Evolución de Exportaciones e Importaciones en millones de dólares 2009-2016, 6
- Figura 4: Saldo de la Balanza Comercial en Millones de dólares Año 2009-2016, 6
- Figura 5: Evolución de la Deuda Pública en millones de dólares 2009-2016, 7
- Figura 6: Déficit Fiscal en millones de dólares 2009-2016, 8
- Figura 7: Evolución de la inflación 2009-2016, 9
- Figura 8: Censos de población realizados, 15
- Figura 9: Región Costa o Litoral, 15
- Figura 10: Región Interandina o Sierra, 17
- Figura 11: Región Amazónica o Trasandina, 18
- Figura 12: Insular o Islas Galápagos, 20
- Figura 13: Líneas de Servicio de JL Turismo Cia. Ltda., 35
- Figura 14: Personal actual JI Turismo Cia. Ltda., 39
- Figura 15: Organización actual cargos administrativos, 40
- Figura 16: Establecimiento de un Organigrama para JL Turismo Cia. Ltda., 43
- Figura 17: Líneas de Servicio de JL Turismo Cia. Ltda., 75
- Figura 18: Participación de las líneas de servicio de JL Turismo, 78
- Figura 19: Flujograma - Transfer Day Nuevo Aeropuerto, 81
- Figura 20: Flujograma - Full Day, 82
- Figura 21: Flujograma - Grupo DJOSER Alemania Holanda, 83
- Figura 22: Esquema o metodología para la definición de indicadores de JL Turismo Cia. Ltda., 108
- Figura 23: Matriz para la definición de los objetivos de JL Turismo Cia. Ltda., 113

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo para el desarrollo de herramientas administrativas y financieras para el manejo de un negocio de transporte turístico, se inició investigando la situación actual de la empresa mediante el desarrollo de un estudio económico coyuntural de la economía Ecuatoriana tomando en cuenta los últimos 8 años, adicional a esto se analizaron las leyes que incentivan y restringen al sector turístico, las entradas de turistas extranjeros al país en los últimos 8 años y un análisis completo de las 4 regiones del Ecuador.

En el segundo capítulo se realizó una investigación de la situación actual interna de la empresa es decir: misión, visión, políticas, valores, objetivos, servicios que brinda, organización de cargos y funciones, entre otros. Como siguiente paso se desarrolló la propuesta para la compañía diseñando un organigrama estructural para la misma con los respectivos manuales de funciones, un reglamento interno de trabajo que permitirá regular la relación entre los trabajadores y el empleador mismo que deberá ser aprobado en el Ministerio de relaciones laborales, medidas de control interno que logren salvaguardar el uso de los recursos de la compañía, propuesta de un software específico para las empresas del sector turístico que permita llevar un mayor control de la gestión, cálculo de costos, punto de equilibrio y margen de contribución y diseño de indicadores de gestión que tienen como metodología de seguimiento y control la semaforización. Por último se establecieron las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

INTRODUCCIÓN

JL TURISMO, está presente por más de 30 años en el mercado turístico, convirtiéndose en una empresa con sentido de servicio de calidad, tiempo en el que ha combinado y mejorado todos y cada uno de los detalles necesarios para satisfacer a sus clientes.

Se considera una empresa enfocada en brindar un servicio diferenciado de transporte turístico terrestre; lo que implica calidad, responsabilidad, comodidad, puntualidad, atención al cliente y cuidado del medio ambiente. Cada uno de sus conductores se distingue por un excelente don de gente y profesionalismo, factor muy importante para el desenvolvimiento satisfactorio del servicio.

Actualmente desempeña sus actividades de forma espontánea, basándose en las operaciones que se generan diariamente sin contar con una herramienta de planificación adecuada de recursos: físicos, técnicos, financieros, humanos y materiales necesarios, que le permitan medir y corregir oportunamente el desempeño de sus actividades para brindar un grado de bienestar y seguridad a sus socios.

La empresa no tiene mecanismos de control para salvaguardar sus recursos en este caso unidades de transporte, carece de métodos adecuados para la fijación de precios o la negociación de tarifas con las agencias de viaje, que le permitan el desarrollo de estrategias de posicionamiento y competitividad en el mercado.

La falta de políticas en la ejecución de la operación ha ocasionado pérdida de clientes y disminución de rentabilidad. La Compañía no realiza cálculos de costos en sus servicios, por lo tanto no cuenta con información útil para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de las actividades en un entorno de eficacia y eficiencia, para el cumplimiento de metas y objetivos planteados en un largo plazo.

Es por esta razón que el principal objetivo del presente trabajo de titulación es diseñar herramientas de manejo administrativo y financiero para la Compañía, con el objeto de disminuir riesgos y proporcionar a la Administración un mecanismo adecuado para la toma de decisiones, logrando eficiencia y mejorando resultados empresariales.

1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DEL SECTOR TURÍSTICO

1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO

El PIB es una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales elaborados por un país en un período determinado. Al analizar su crecimiento en el período 2009-2016 el Ecuador tuvo un crecimiento promedio del 3,13%, en el 2009 empezó con un crecimiento del 0,6%, en 2011 fue del 7,9% siendo el año de mayor crecimiento gracias al dinamismo del sector de la construcción debido a programas de infraestructura física y a los bonos de vivienda proveídos por el Estado y recursos financieros suministrados por el banco del IESS. Y en el año 2015 la economía se contrae y crece el PIB 0,2%, debido a la reducción drástica del precio de barril del petróleo y de las exportaciones, así como de las medidas arancelarias adoptadas por el gobierno.

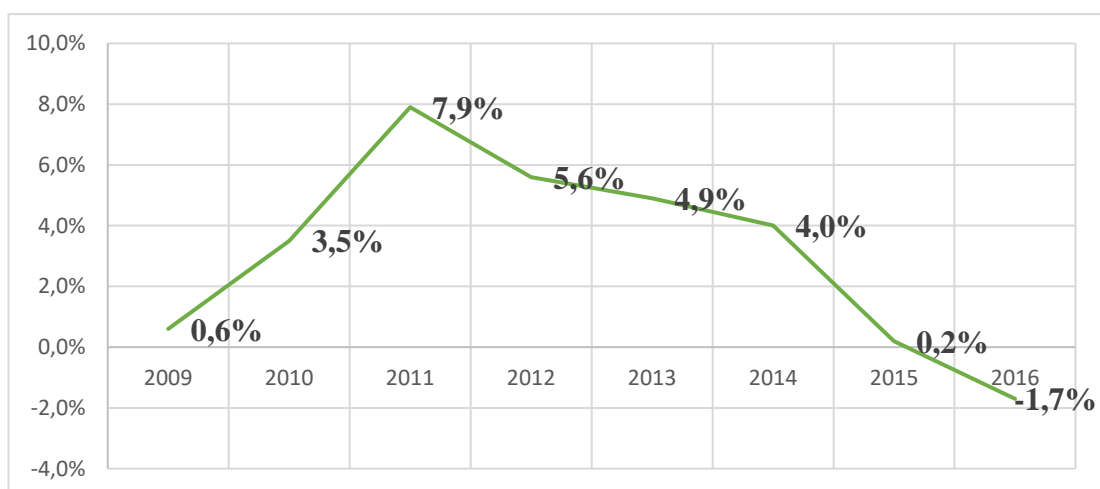


Figura 1: Crecimiento - Decrecimiento PIB 2009-2016

Fuente: Observatorio de la Política Fiscal

La economía ecuatoriana en el año 2016 entró en un proceso de recesión económica, debido entre otras razones a: la caída drástica del precio internacional del petróleo, lo que redujo de manera importante los ingresos fiscales y la inversión pública; la contracción de exportaciones por las pocas expectativas del sector privado que no invierte; y por el modelo centralista del gobierno basado en la expansión del gasto corriente e inversiones, lo que condujo a que el PIB decrezca según cifras provisionales al -1,7%.

El precio del barril del petróleo en el año 2009 empezó siendo de \$53,43 el cual se incrementa a \$71,85 en el año 2010 y a \$97,68 en el 2011, luego en el año 2012 alcanza un valor de \$98,10 y de allí en adelante comienza la disminución a \$84,20 en el año 2014, \$41,9 en 2015 y finalmente en el año 2016 alcanzó el valor de \$33,7 con una disminución del 19,6% con relación al año anterior.

El precio promedio del barril de petróleo en el período de análisis 2009-2016 es de \$72,06. El mayor precio del barril de petróleo fue en el año 2012 siendo \$98,1

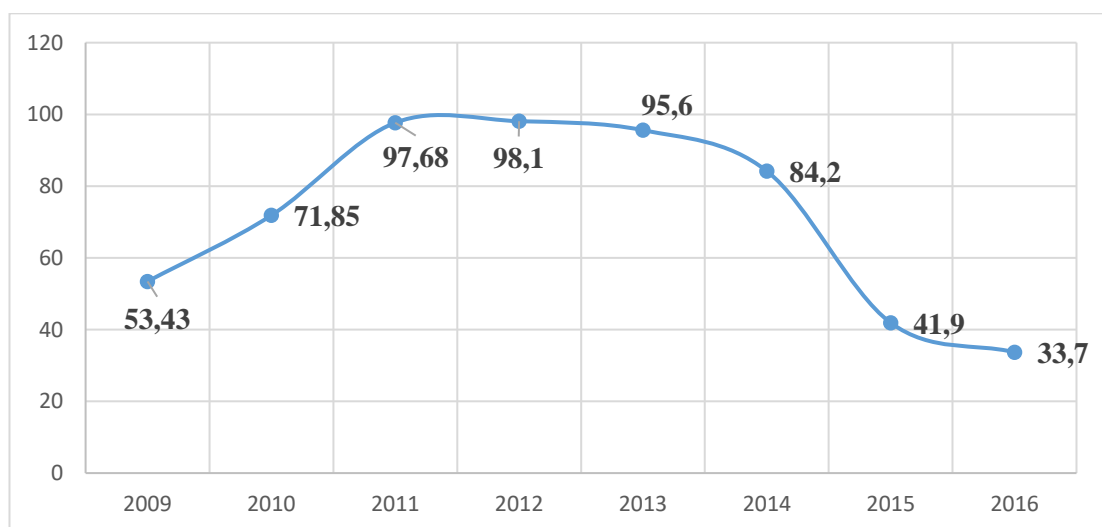


Figura 2: Evolución del precio del barril de petróleo 2009 -2016

Fuente: Observatorio de la política fiscal

1.2 BALANZA COMERCIAL

Es el registro de las exportaciones e importaciones, durante 2009-2016 demuestran la existencia de un permanente déficit comercial, en el año 2009 las exportaciones alcanzaron el valor de \$13.863 y las importaciones \$14.096 millones de dólares, con un déficit comercial de \$233 millones de dólares, en el año 2011 las exportaciones fueron \$22.291 y las importaciones \$23.009 millones de dólares, registrando un déficit de \$718 millones. En el año 2013 el valor de las exportaciones fue \$24.752 y las importaciones \$25.826 millones de dólares obteniendo un déficit de \$1.074 millones de dólares. En el año 2015 el valor de las exportaciones fue de \$18.330 y las importaciones \$20.460 millones de dólares, obteniendo un déficit de \$2.130 millones de dólares. Sobre el año 2016 se han publicado datos hasta el período de octubre teniendo exportaciones por \$13.778 e importaciones por \$12.577 millones de dólares obteniendo un superávit de \$1.201 millones de dólares. El déficit comercial en la balanza de pagos en el período del 2009 al 2016 es de \$6.094 millones de dólares, siendo el año con un mayor déficit el 2015 con \$2.130 millones de dólares.

En dolarización, la economía Ecuatoriana está subordinada en gran medida a los resultados de la Balanza Comercial, ya que el Ecuador no tiene entradas importantes de inversión extranjera aunque si ha crecido el endeudamiento externo y además mantiene un flujo de entrada por remesas de los migrantes.

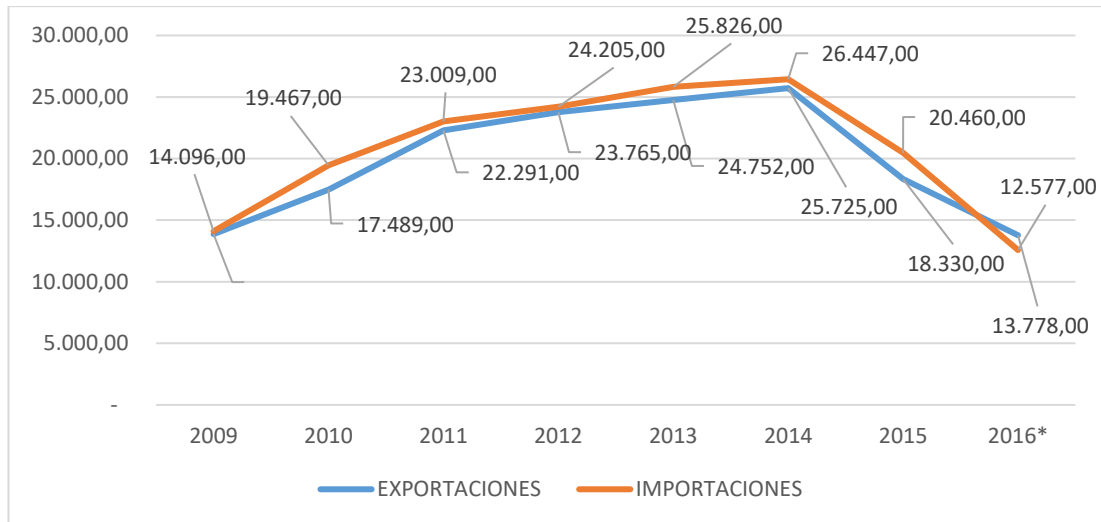


Figura 3: Evolución de Exportaciones e Importaciones en millones de dólares 2009-2016

Fuente: Observatorio de la política fiscal **2016 *:** Datos a octubre 2016

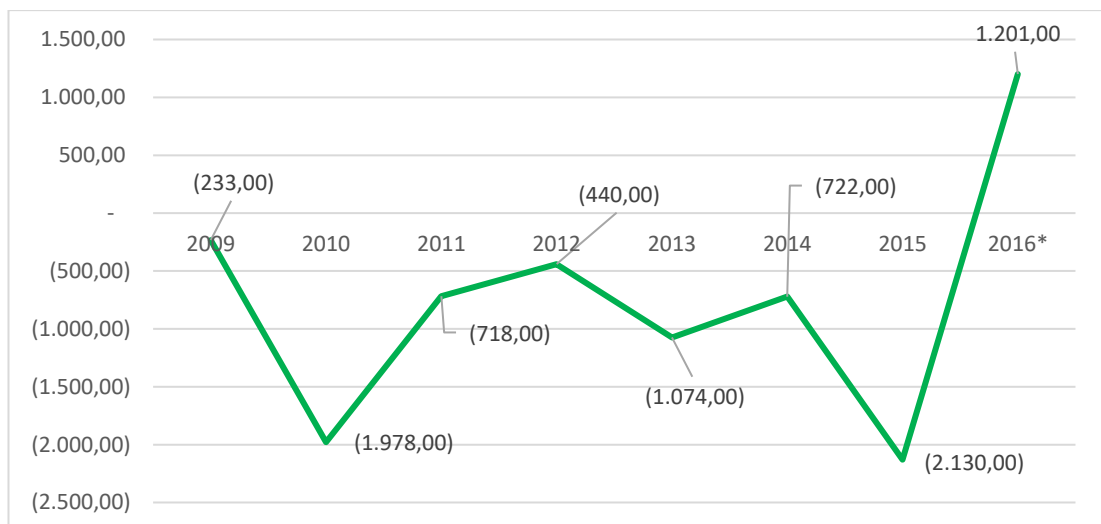


Figura 4: Saldo de la Balanza Comercial en Millones de dólares Año 2009-2016

Fuente: Observatorio de la política fiscal **2016 *:** Datos a octubre 2016

1.3 DEUDA PÚBLICA

Al empezar el año 2009 la deuda pública del gobierno alcanzaba los \$10.231 millones de dólares siendo este el más bajo en el período de análisis 2009-2016 y representando 16,40% del PIB. En el año 2010 la deuda se incrementa 30,40% en relación al año

anterior alcanzando un valor de \$13.337 millones de dólares y representando el 19,2% del PIB. En el año 2011 se incrementa un 9.1% y pasa a \$14.553 millones de dólares representando el 18,24% del PIB. En el año 2012 el valor asciende a \$18.652 millones de dólares incrementándose 28,20% y representando el 21,31% del PIB. En el año 2013 la deuda pública alcanza los \$22.841 millones de dólares representando el 24% del PIB y siendo 22,50% superior al año anterior. En el año 2014 el valor de deuda se incrementa 32% alcanzando \$30.140 millones de dólares y representando el 29,5% del PIB. En el año 2015 se incrementa 8,7% a \$32.752 millones de dólares y representa 32,7% del PIB. Al mes de Noviembre del año 2016 el valor de la deuda va en \$37.223 millones de dólares incrementándose un 13,7% y representando un 38,7% del PIB.

Con una economía en contracción y un déficit de presupuesto de \$10.000 millones de dólares se tiene una economía sobre endeudada. Es importante señalar que estos valores no son reales ya que el gobierno no considera las ventas anticipadas de petróleo a China y los créditos con instituciones internas como el IESS.

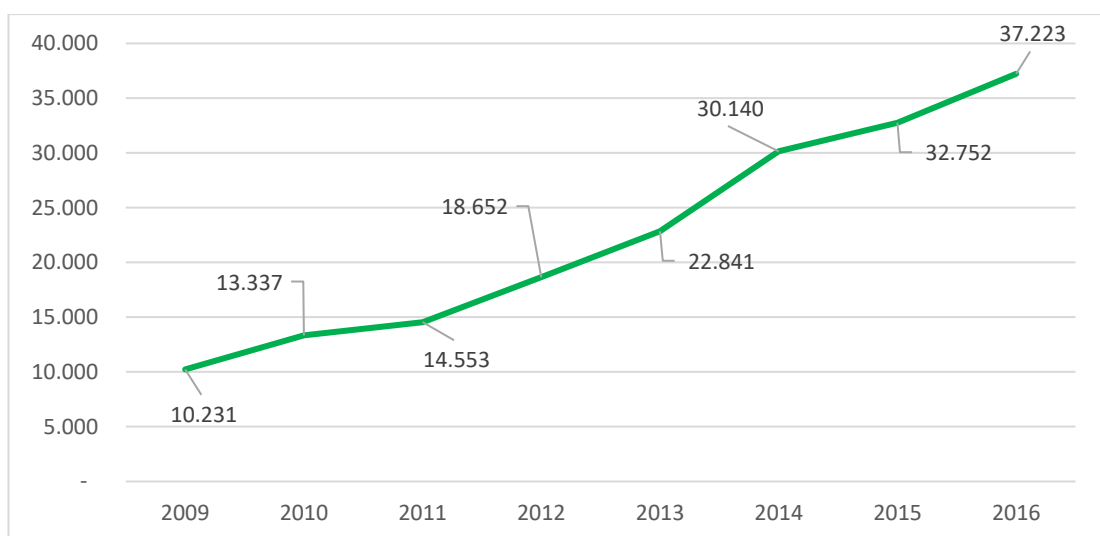


Figura 5: Evolución de la Deuda Pública en millones de dólares 2009-2016

Fuente: Observatorio de la Política Fiscal

1.4 DÉFICIT FISCAL

El ejercicio presupuestario del gobierno nacional en el año 2009 arrojó un déficit de \$2.635 millones de dólares, el cual se fue disminuyendo hasta llegar en el 2011 a \$1.236 millones. En el año 2012 el déficit fue de \$1.716 millones incrementándose 38,8% en relación al año anterior. En el año 2013 aumento a \$2.851 millones, en el 2014 el valor fue de \$4.846 millones, en el 2015 llegó a \$4.303 millones y finalmente en el año 2016 el déficit alcanzó hasta el mes de Noviembre \$5.171 millones un 20% superior al año anterior, convirtiéndose en el año de mayor déficit presupuestario, mucho de este incremento fue consecuencia del exceso de gasto corriente en sueldos y salarios, el servicio de la deuda que fue adquiriendo el Gobierno a través de los años y la reducción de los ingresos petroleros.

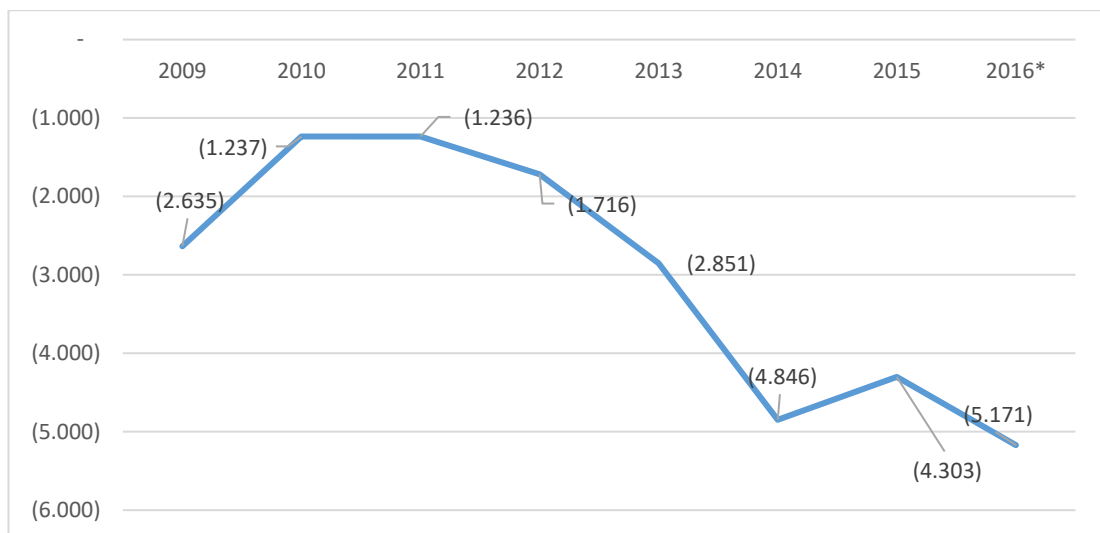


Figura 6: Déficit Fiscal en millones de dólares 2009-2016

Fuente: Observatorio de la política fiscal 2016 *: Datos a noviembre 2016

1.5 INFLACIÓN

El Ecuador en el año 2009 cerró con una inflación del 4,31%, al 2010 la misma disminuyó a 3,33%. En el 2011 la inflación volvió nuevamente a crecer al 5,41%, es decir un 62,46% superior en relación al año anterior. En el año 2012 bajo al 4,16%, en el 2013 se contrajo al 2,70% es decir 35,10% inferior al valor del año anterior.

Los años 2014, 2015 y 2016 el valor se mantuvo con una tendencia estable, alcanzando los valores de 3,67%, 3,38% y 3,26% respectivamente. En este periodo de análisis los precios sufrieron un deterioro acumulado del 30,22%, lo cual ha reducido la propensión al consumo de bienes y servicios, el año con el mayor valor de inflación fue el 2011 con el valor de 5,41%.

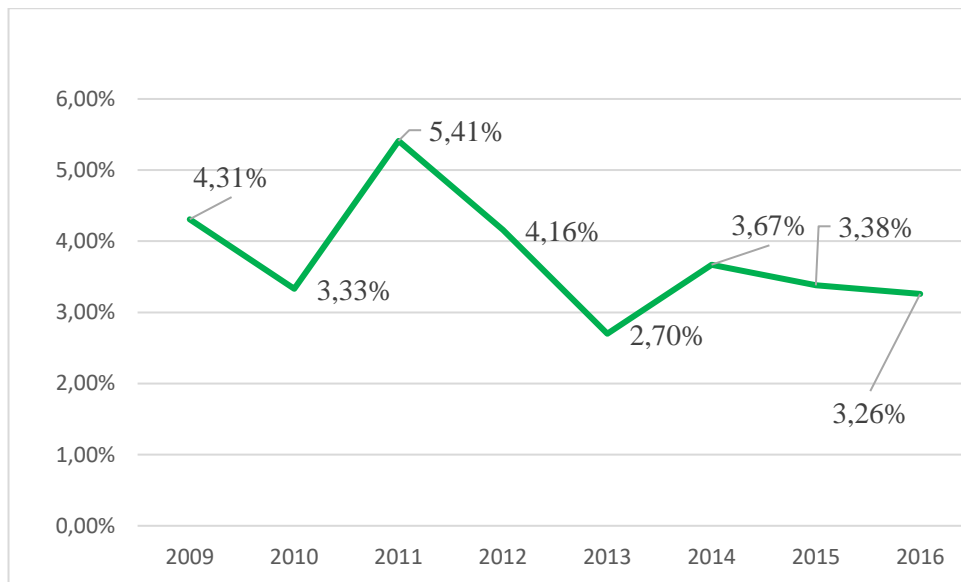


Figura 7: Evolución de la inflación 2009-2016

Fuente: Observatorio de la política fiscal

1.6 ASPECTOS LEGALES RELACIONADOS CON EL TURISMO

1.6.1 Ley de Turismo

Dentro de esta ley vamos a subrayar algunos aspectos que son importantes para el desarrollo de transporte turístico, dividiremos los mismos en aquellos que incentivan y que restringen el desarrollo del sector.

1.6.2 Aspectos que incentivan al sector

- El Artículo 24 de la Ley hace referencia a que la operación turística en las áreas naturales del Estado, zonas de reserva acuáticas y terrestres, parques nacionales y parques marinos estará reservada para armadores y operadores nacionales, pudiendo extenderse a los extranjeros que obtengan la correspondiente autorización con sujeción a lo dispuesto en el artículo 50 de la Ley de Seguridad Nacional. Si fueran personas jurídicas deberán ser de nacionalidad ecuatoriana o sucursales de empresas extranjeras legalmente domiciliadas en el país. (Lexis, 2008)
- En el Artículo 31 habla del beneficio de turismo receptivo facturado al exterior el cual se encuentra gravado con la tarifa cero por ciento del impuesto al valor agregado, de conformidad con la Ley de Régimen Tributario interno. (Lexis, 2008)
- Exoneraciones o Rebajas en el pago de matrícula.

La ley del Impuesto a la Propiedad de los Vehículos Motorizados de Transporte Terrestre, publicada en el R.O. 325 del 14 de mayo del 2001, establece exoneraciones y rebajas para este impuesto en los siguientes casos. (Servicio de Rentas Internas - SRI, 2001)

Tipos

Exoneraciones del 100% del impuesto:

Los de propiedad de entidades y organismos del sector público.

Los que se encuentren temporalmente en el país por razones de turismo o en tránsito aduanero, siempre que su permanencia en el país no sean mayor de tres meses. (Servicio de Rentas Internas - SRI, 2001)

Los que presten servicio público de propiedad de choferes profesionales, a razón de un vehículo por cada titular.

Los de propiedad de la Cruz Roja Ecuatoriana, Sociedad de Lucha Contra el Cáncer -SOLCA- y Junta de Beneficencia de Guayaquil.

Reducciones del 80% del impuesto

Los que presten servicio público de transporte de personas o carga.

Los de una tonelada o más, de propiedad de personas naturales o de empresas, que los utilicen exclusivamente en sus actividades productivas o de comercio, como es el caso de transporte colectivo de trabajadores, materias primas, productos industrializados, alimentos, combustibles y agua. (Servicio de Rentas Internas - SRI, 2001)

Rebajas especiales de USD 8.000,00 del avalúo del vehículo:

Los de propiedad de personas de la tercera edad, a razón de un solo vehículo por cada titular.

Los de propiedad de personas con discapacidad, a razón de un solo vehículo por cada titular. (Servicio de Rentas Internas - SRI, 2001)

1.6.3 Aspectos que restringen el desarrollo del Sector

- En el Artículo 8, señala que para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite la idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes.
- El Artículo 52 establece las multas que pueden ser cobradas por el Ministerio de Turismo entre las cuales se encuentran: (Lexis, 2008)
 - Amonestación escrita, en el caso de ser una falta leve.
 - Ubicación en la lista de empresarios incumplidos, en caso de faltas graves y repetitivas.
 - Multas económicas de \$ 100,00 a \$ 200,00 a quienes no proporcionen la información solicitada por el Ministerio de Turismo.
 - Multas económicas de \$ 1.000,00 a \$ 5.000,00 a personas que incumplan normas de calidad, no cumplan con los contratos o infrinjan disposiciones de la ley.
 - Clausura. (Lexis, 2008)

1.6.4 Ley de Cámaras Provinciales de Turismo y de su Federación Nacional

Por medio de esta Ley publicada en el registro oficial N° 689 de 5 de mayo de 1995, se crea la Cámara de Turismo de Pichincha, acerca de la cual puntualizamos lo siguiente:

Cámara de Turismo de Pichincha (CAPTUR)

Creada por iniciativa de los empresarios privados del sector turístico. Es la máxima representante de la actividad turística privada de la Provincia de Pichincha y agrupa a todas las empresas que desarrollan las siguientes actividades:

- Servicios de hotelería y hospedaje.
- Operadoras de agencias de viaje.
- Servicio de transporte aéreo, terrestre, marítimo y fluvial.
- Servicio de alimentos y bebidas prestado por los establecimientos turísticos. (Captur, n.d.)

(Véase en Anexo 5 el listado de socios activos pertenecientes a la CAPTUR)

1.6.5 Resolución sobre vida útil de unidades de transporte

“La Agencia Nacional de Tránsito por medio de la Resolución No. 111-DIR-2014-ANT emite el cuadro de vida útil para vehículos de transporte terrestre público y comercial.” (Secretaría General Agencia Nacional de Tránsito, s.f.)

Tabla 1: Vida Útil de Vehículos

Modalidad de Transporte	Clase de Vehículo	Vida Util Total (Años)
Taxis Convencionales	Automóvil	15
Taxis Ejecutivos	Automóvil	5
Carga Liviana	Camioneta	15
Transporte mixto	Camioneta	15
Carga Pesada	Camión Pesado	32
	Tracto camión	32
	Volqueta	32
Escolar e Institucional	Autobús	20
	Furgoneta	15
Intraprovincial	Autobús	20
Interprovincial	Bus	20
	Bus Tipo Costa	20
	Minibus Super Ejecutivo	10
Intercantonal Urbano y Rural	Autobús	20
Turismo	Utilitarios , Automóvil o camioneta	10
	Furgoneta	10
	Autobús	10
Alternativo Excepcional	Vehículo de tres ruedas	5

Fuente: Servicio de Rentas internas

1.7 VISIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO ECUATORIANO

Desde un punto de vista de tamaño, el Ecuador es un país pequeño en América del Sur con una superficie de 283.560 kilómetros cuadrados. No obstante por su singular topografía, su gran cantidad de zonas climáticas, su cultura y una diversidad de especies de flora y fauna que le hacen un país turísticamente atractivo.

Ecuador está considerado como uno de los 17 países que concentra la mayor diversidad. Tiene 26 áreas protegidas por el estado, ofrece atractivos históricos incásicos y coloniales y una cordillera de los andes surcada de norte a sur por enormes volcanes.

El viajero no necesita salir de sus fronteras para trasladarse, en cuestión de horas, de la selva tropical a las estribaciones de la Cordillera de los Andes, y luego bajar hacia la Costa del Pacífico, mientras contempla una sucesión interminable de paisajes naturales. Al viajar por el maravilloso mundo natural del Ecuador, podemos seguir el curso de ríos anchos y angostas corrientes, descansar en la ribera de lagos prístinos, explorar cuevas misteriosas y admirar especies vegetales y animales únicas en su tipo que han evolucionado sin la intervención del hombre en islas solitarias del Pacífico.

El Ecuador está conformado por 24 provincias distribuidas en cuatro regiones naturales: En la costa del Pacífico se encuentran las provincias de Esmeraldas, Manabí, Los Ríos, Guayas, El Oro, Santa Elena y Santo Domingo de los Tsáchilas. En la sierra, en la zona norte de Los Andes, están: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo; en el sector sur se encuentran Bolívar, Cañar, Azuay y Loja. En la Amazonía, en cambio, están Sucumbíos, Napo, Pastaza, Orellana, Morona Santiago y Zamora Chinchipe. Y en la región insular, las Islas Galápagos, compuestas por trece islas principales, 6 islas más pequeñas y 107 rocas e islotes.

En estas 24 provincias según el VII Censo de Población y el VI de Vivienda del INEC, Ecuador contaba con 14.483.499 habitantes, con una tasa de crecimiento de 1,95% En el año 2016 se estima tener una población de 16,5 millones de habitantes (Agencia Andes, 2011)

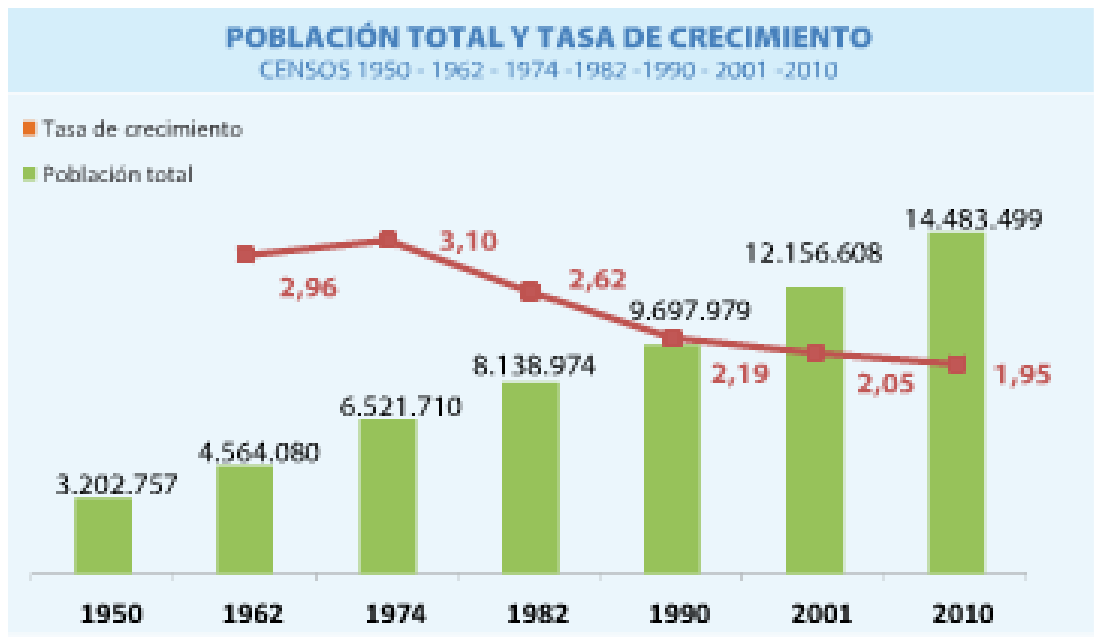


Figura 8: Censos de población realizados

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

1.7.1 Región Costa o Litoral



Figura 9: Región Costa o Litoral

Corresponde a la franja occidental del país conformada por las provincias de:
Esmeraldas, Manabí, Los Ríos, Guayas, El Oro, Santa Elena y Santo Domingo

de los Tsáchilas, caracterizada por su clima cálido y seco al Sur y húmedo al norte. Su territorio está formado por llanuras fértiles, colinas, cuencas sedimentarias y elevaciones de poca altitud. Ecuador dispone de 640 km de Costa. Sus siete provincias cuentan con playas y balnearios (Salinas, Ayangue, Puerto López, Sua, Manta, Bahía, Esmeraldas y Montañita) muy atractivos para el turista, así como los parques naturales el Machalilla y Manglares Churute y el aeropuerto internacional José Joaquín de Olmedo en la ciudad de Guayaquil. En toda la costa existe una infraestructura hotelera, carreteras y puertos que facilitan el turismo interno y externo.

En esta región se encuentra el río más caudaloso de la costa del Pacífico Sur, el río Guayas, que desemboca en la ciudad de Guayaquil centro comercial y exportador del país.

El Golfo de Guayaquil está rodeado de extensas áreas de mangle y donde se ha guardado la Reserva Ecológica Manglares Churute para proteger estos humedales de la actividad expansiva del hombre.

La llamada Costa Azul conformada por la zona marina es muy interesante por la presencia de arrecifes rocosos y de coral, ideales para la práctica de Turismo de Aventura y, sobre todo en la Isla de la Plata, muy similar al archipiélago de Galápagos por su avifauna. Entre los meses de julio y septiembre, una de las actividades preferidas es la observación de ballenas jorobadas que vienen en esta época desde la Antártica para aparearse y dar a luz a sus crías.

1.7.2 Región Interandina o Sierra



Figura 10: Región Interandina o Sierra

La Sierra ecuatoriana es parte del callejón montañoso de la cordillera de los Andes, que le atraviesa al país de norte a sur. En ella se encuentran las provincias de: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Cañar, Azuay y Loja, comenzando desde el norte en Pichincha se encuentra Quito la capital de la república con un aire entre lo moderno y lo colonial. La temperatura de la capital oscila entre 10 y 25 grados centígrados, lo que permite que en un día se presenten las cuatro estaciones, en Quito se puede disfrutar de un paseo por la ciudad visitando el monumento al panecillo, las iglesias, el palacio de Carondelet, la Plaza San Francisco, la Calle la Ronda, etc.

Alrededor de la Sierra Ecuatoriana se pueden visitar algunos lugares turísticos como: El pailón del Diablo, Vilcabamba, Cuicocha, Mercado de ponchos en Otavalo, Mitad del mundo, cascada de Peguche, Parque Nacional Podocarpus,

Reserva Ecológica Cotacachi Cayapas, entre otras cascadas y reservas, lugares que ofrecen una gran diversidad gastronómica.

En el callejón montañoso surgen importantes elevaciones como: el Chimborazo, los Illinizas, el Cotopaxi, el Cayambe y el Antisana. Entre los más importantes están el Cotopaxi y el Chimborazo. Nuestras cumbres son mundialmente famosas y un destino atractivo para los amantes de la montaña y de la aventura.

1.7.3 Región Amazónica o Trasandina



Figura 11: Región Amazónica o Trasandina

La Amazonía está conformada por una serie de colinas que se originan en la parte oriental de los Andes y descienden hasta las llanuras del Amazonas, a cuya cuenca pertenecen importantes ríos como el Putumayo, el Napo y el Pastaza. Conforman esta región las provincias de: Sucumbíos, Napo, Orellana, Pastaza, Puyo, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

La Amazonía conocida comúnmente como “El Oriente” o lugar donde existe una diversidad biológica de plantas y animales enormes y de los cuales muchas especies son únicas. Su clima es cálido, húmedo y lluvioso y la temperatura varía entre 23 C° y 26 C°, además es el hábitat de varios grupos étnicos indígenas como: Huaorani, Shuar, Ashuar, Kichwa, Siona Secoya, Cofan, Zaparo y Quijos, algunos de los cuales todavía conservan tradiciones y costumbres ancestrales.

La Amazonía ecuatoriana es reconocida por sus maravillosas lagunas, ríos y la oferta de rafting y kayaking en el Valle del Napo, Valle del Quijos y Valle del Upano.

En esta región se encuentran: la Reserva de Producción Faunística Cuyabeno, la Biológica Limoncocha y los Parques Nacionales Yasuní y Sumaco – Napo Galeras y además la Cascada de Latas en Napo (vía Misahuallí), la cueva de los tayos en Morona Santiago, las cavernas de Jumandy en la provincia del Napo, Misahuallí, y algunas comunidades de pueblos ancestrales que están dispuestos a compartir sus costumbres con los visitantes.

La Amazonía es un mundo mágico ubicado a pocas horas de la ciudad capital. Su acceso terrestre, aéreo y fluvial, permite conocer la diversidad de paisajes que ofrece el Ecuador para el mundo.

Y aquí existen animales como: jaguar, pantera negra, tigrecillo, gato montés, puma, osito oro, oso bandera, ciervo, mono silbador, marimono, cuatro ojos, entre otros.

Según científicos americanos existen 2.500 variedades de peces. Sin embargo, las más detectables son el: tucunare, piranha, surubí, pacú, corvina, blanquillo, dorado, cachorro, raya, y muchos más. (Ecuador Regiones Naturales, 2013)

1.7.4 Insular o Islas Galápagos



Figura 12: Insular o Islas Galápagos

El Archipiélago de Galápagos está constituido por 13 grandes islas volcánicas, 6 islas pequeñas y 107 rocas o islotes distribuidos alrededor de la línea del ecuador terrestre.

Tabla 2: Islas del Archipiélago Galápagos

ISLA	KM2
Isabela	4.275
Fernandina	750
San Cristóbal	430
Española	103
Pinta	50
Pinzón	17
Baltra	15
Santa Cruz	1.020
San Salvador	570
Floreana	130
Marchena	96
Santa Fe	25
Genovesa	17
Rábida	10

Fuente: Ecuador Regiones Naturales

El origen de estas islas es volcánico y se encuentran a casi mil kilómetros del oeste de la costa. Su territorio bordea los ocho mil kilómetros cuadrados. Su capital es Puerto Baquerizo Moreno con una población de 25.124 habitantes al 2010.

Sus principales volcanes, van entre los mil y mil seiscientos metros de altura aproximadamente, se encuentran en la isla Isabela. Algunos de ellos son Wolf, Cerro Azul y Darwin.

En el archipiélago existe una gran diversidad en flora y fauna endémica y nativa que en su tiempo fue estudiada por el naturalista Charles Darwin, lo que permitió desarrollar la teoría de la evolución de las especies debido a la existencia de

tortugas gigantes, conocidas como Galápagos, las islas han alcanzado un reconocimiento mundial.

En las islas es posible realizar diversas actividades turísticas y deportivas como caminatas, ciclo paseos, excursiones a caballo, en kayak, buceo, surf, etc. y mirar su gran riqueza paisajística, playas de coral blanco, volcanes, túneles de lava, bosques de escalesia, cactus de opuntia, manglares, montañas y lagunas

Los centros poblados cuentan con infraestructura para atender a los turistas, los visitantes tienen a su disposición gran variedad de servicios en hoteles, restaurantes, cafeterías, bares, yates, operadoras locales de turismo para contratar todo tipo de tours y excursiones, centros de Internet, tiendas de souvenirs, etc.

La especie de animales más numerosa e interesante que vive en el archipiélago son los reptiles, cuyos representantes son las tortugas gigantes terrestres o tortuga Galápagos, las tortugas marinas de tamaño pequeño, en relación a las terrestres, las iguanas terrestres y las iguanas marinas, las lagartijas, las culebras, etc.

Entre las especies de animales: lobos marinos; focas, tórtolas pequeñas, codornices de cola horquillada, águilas, gavilanes, colibríes, petirrojos, búho de penacho corto, lechuza enana, murciélagos, tordos, burlones, pinzones, gorriones; entre las aves marinas se registran el pájaro atunero, pájaro patapegada, golondrina, pájaro rabijunco, pelícano, las tres especies de piqueros

(piquero patas azules, piquero patas rojas, piquero enmascarado), dos especies de fragatas y dos especies de gaviotas. Cuatro de ellas están asociadas con la corriente de Humboldt: pingüinos, golondrinas marinas, golondrina de Galápagos y golondrina de Eliot. Cuatro tienen afinidad dudosa: albatros, cormorant no volador, pinzones en varias especies y gaviotas blancas y rosadas. (Ecuador Regiones Naturales, 2013)

1.8 COMPORTAMIENTO DEL TURISMO RECEPTIVO DEL ECUADOR

Como quedó demostrado en los temarios anteriores, Ecuador es un atractivo turístico no explotado en América Latina. Sin embargo de lo dicho, en el período 2009-2016 el turismo receptivo creció a una tasa promedio anual del 5.8%. En el año 2009 llegaron 968.499 turistas extranjeros. En el año 2012 los extranjeros que arribaron al país fueron 1.271.901. En los años 2014, 2015 y 2016 estas cifras subieron a: 1.556.991, 1.544.463 y 1.412.718 extranjeros respetivamente.

El año de mayor llegada de extranjeros es el 2014 y el de menor llegada es el 2009. Los meses de mayor llegada son los de Junio, Julio y Agosto, luego Octubre, Noviembre y Diciembre y por fin los de Enero, Febrero y Marzo. Dentro de toda esta realidad el turismo europeo representa en promedio el 28% del total.

Tabla 3: Llegada de turistas extranjeros - Año 2009-2016

AÑO	N° Personas	Variación
2009	968.499	
2010	1.047.098	8,1%
2011	1.141.037	9,0%
2012	1.271.901	11,5%
2013	1.364.057	7,2%
2014	1.556.991	14,1%
2015	1.544.463	-0,8%
2016	1.412.718	-8,5%

Fuente: Anuarios de Migración Internacional – INEC

1.9 OPERADORES DE TRANSPORTE TURÍSTICO APARTE DE LA CIA. JL TURISMO

El mercado de transporte turístico lo conforman las siguientes empresas:

1.9.1 Andean Transport Company

Empresa dedicada al transporte turístico de pasajeros por carretera, excursiones y otros servicios ocasionales, totalmente comprometida con el servicio de más alta calidad. Sus conductores tienen una experiencia extensa en las diferentes rutas, con el fin de satisfacer las expectativas de los turistas, hablan inglés, por lo que están en la capacidad de mostrar los rincones mágicos del Ecuador.

Sus servicios son de paseos de aventura, culturales y recorridos basados en la comunidad.

1.9.2 Carrasco Pazmiño Transportes de Turismo CPT S.A.

Cuenta con amplia experiencia en actividades complementarias y auxiliares de transporte turístico de pasajeros por carretera.

Ofrece servicios de transporte de pasajeros regulares de autobuses de larga distancia, excursiones y otros servicios ocasionales de transporte en autobús.

1.9.3 Encumbrar Jaguayana S.A.

Está entre los mejores proveedores de este servicio en el país. Tienen una gran cantidad de clientes satisfechos.

Cuentan con un equipo profesional de transportistas que se destacan por su visión empresarial, siendo este uno de los detalles que los hace diferentes.

Provee de unidades acogedoras, asientos cómodos y reclinables, aire acondicionado, televisión y música ambiental agradables.

Viajan a cualquier parte dentro del Ecuador o fuera de él, esto es al lugar donde el cliente solicite.

Desde la ciudad de Quito salen a los diferentes destinos como: Guayaquil, Esmeraldas, Atacames, Borbón, San Lorenzo, Salinas, Machala, Huaquillas, Lago Agrio, Coca, Loja, Cuenca, Portoviejo y Manta, entre otros.

El servicio incluye las tres regiones del Ecuador: Costa, Sierra y Oriente, con las ciudades más importantes y los lugares de mayor atractivo turístico.

1.9.4 Geodesico transporte y Turismo Cia. Ltda.

Empresa dedicada a actividades complementarias y auxiliares al transporte de pasajeros por carretera, presta servicios regulares de autobuses de larga distancia, servicios de viajes contratados, excursiones y otros servicios ocasionales.

1.9.5 Marcotour Cia. Ltda. Servicio de transporte turístico

Empresa prestadora de servicios de transporte dentro y fuera del Ecuador con choferes capacitados por el Ministerio de Turismo en manejo de clientes, rutas turísticas y relaciones humanas.

Tiene 22 años de experiencia brindando los siguientes servicios:

- Traslados desde y hacia el aeropuerto y a todos los puntos turísticos del país.
- Paseos y excursiones a nivel nacional.
- Atención a empresas, embajadas, agencias de viajes, colegios y fundaciones e instituciones en general.

- Ofrece una flota de 45, 42, 34, 33, 29, 24, 21, 17, 15, 11 y 8 puestos.
- Atención las 24 horas.

1.9.6 Salazar Moran Viajes y Turismo Cia. Ltda.

Lugar de transporte que brinda servicios de transfer, city y viajes por todo el Ecuador.

1.9.7 Compañía Tet S.A.

Empresa dedicada a brindar un servicio especializado de transporte turístico terrestre a nivel nacional, con un parque automotor de buses, minibuses y furgonetas seguras y bien equipadas, dotadas de un personal experimentado conocedores de todas las rutas y circuitos de nuestro país, para hacer de un viaje una experiencia inolvidable.

1.9.8 Trans Magic Ecuador

Es una agencia de transporte turístico que cuenta con personal de experiencia de más de diez años. Ofrece servicio de furgoneta para turismo, renta de buses, alquiler de transporte turístico, transfers al aeropuerto y tours a Colombia, cuenta con personal calificado y unidades en perfectas condiciones mecánicas, para asegurar que los clientes queden satisfechos.

Sus rutas van desde Quito, Guayaquil, Riobamba, Ibarra, Cuenca y Esmeraldas.

Adicionalmente tienen rutas a Mancora (Perú), Ipiiales, Pasto, Medellín en Colombia.

1.9.9 Trans Rabbit S.A.

Empresa dedicada al servicio de transporte terrestre turístico de pasajeros, desde hace 12 años, con amplia experiencia y una gran cobertura a nivel nacional, demostrando excelencia y responsabilidad con todos los servicios que ofrecen.

Servicios brindados:

- Transporte para turistas dentro y fuera de la ciudad con la modalidad de city tour y viajes.
- Transfer IN - OUT desde los aeropuertos internacionales de QUITO y GUAYAQUIL.
- Circuitos turísticos: Mindo, Otavalo, Papallacta, Baños, Cotopaxi, etc.
- Circuitos turísticos: Centro histórico de Quito, Teleférico y Mitad del Mundo.
- Transportamos su delegación desde su arribo a destino y de regreso.

- Transporte para Hoteles, Agencias de viajes y operadores internacionales de turismo.
- Transporte turístico Empresarial a diferentes centros de recreación.
- Transporte turístico estudiantil para todas las regiones.
- Circuitos Turísticos en todo el Ecuador

2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 HISTORIA Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

J.L. Turismo es una empresa familiar dedicada a prestar servicios de transporte turístico a nivel nacional desde hace 18 años como persona natural y 6 como persona jurídica, dentro de los cuales ha debido enfrentar una serie de factores que han influenciado su manejo y su planeación, que básicamente se han basado en la experiencia ya obtenida. Opera en la ciudad de Quito y ofrece sus servicios de transporte turístico a nivel nacional.

Para el año de 1986 el Sr. Jorge Ledesma, viendo la oportunidad de la afluencia extranjera al país, empezó a enrolarse en el sector turístico. Inicio sus actividades con un pequeño auto que lo usaba como taxi, y poco a poco analizando la gran oportunidad que se le presentaba gracias a su sentido de progreso y entusiasmo; es así como, sin miedo a endeudarse, Jorge tuvo la posibilidad de adquirir una furgoneta, situación que ayudó al inicio del fortalecimiento y posición de su ideal. Luego de esta adquisición, se le presentó la oportunidad de comprar un bus, vehículo que le ayudó aún más a abrirle las puertas al mundo del turismo.

Para el año de 1998, Jorge logró establecer legalmente a su Compañía con el nombre de JL Turismo CIA. LTDA., con el orgullo de ser la primera Compañía establecida para el servicio turístico en el Ecuador exclusivamente, pues otras Empresas de

Transporte se dedicaban al turismo como una actividad secundaria. Poco a poco la empresa ha ido creciendo tanto en recurso humano como en buses especializados en brindar comodidad al usuario.

2.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

JL TURISMO, es una empresa que se desenvuelve en la industria del turismo, proporcionando medios de transporte a agencias de viajes que necesitan adquirir el servicio para cubrir las rutas de los turistas que arriban al país.

Adicionalmente en la temporada baja intenta optimizar el uso de sus unidades con negocios alternos como el de trabajar con colegios y empresas públicas o privadas.

2.3 MISIÓN

Ofrecer transporte turístico privado y cómodo a agencias de viaje, turistas y empresas privadas y públicas, con una flota de buses, segura y bien equipada, dotada de personal experimentado en la satisfacción al cliente.

2.4 VISIÓN

Ser líderes en prestar servicio de transporte turístico terrestre a nivel nacional, ofreciendo diferenciación en eficiencia y calidad.

Es importante destacar que al momento la Compañía en lo que respecta a su filosofía corporativa sólo tiene definidas la misión y la visión, no ha establecido políticas,

principios y valores que regulen su operación. Adicional a esto no tiene un reglamento Interno que ayude a regular las actividades desarrolladas por su grupo de colaboradores.

2.5 DESCRIPCIÓN Y ALCANCE DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

En la actualidad, J.L. Turismo presta sus servicios en un gran porcentaje a agencias de viajes, operadores receptivos a nivel de la ciudad de Quito, además la empresa posee contactos extranjeros directos y también cuando la temporada de turismo extranjero es baja, atiende la demanda nacional con paseos de colegios, empresas, etc., esto como clientes alternos pues a lo que la empresa se dedica es a la atención de su usuario final, el turista extranjero.

El servicio que presta la empresa es de transporte a cualquier punto del país, para aquellos turistas, principalmente extranjeros que quieren conocer el país a través de sus carreteras, así realiza giras nacionales por el número de días que el cliente necesita, no es su filosofía salir de la frontera ecuatoriana.

JL Turismo, pone a disposición de sus clientes unidades modernas y equipadas exclusivamente para el turismo.

Además sus vehículos cuentan con:

- Aire Acondicionado.
- Aire Forzado.

- Radio.
- Televisión.
- Micrófono.
- Cooler.
- Asientos reclinables y muy cómodos con cinturones de seguridad.
- Ventanas panorámicas.
- Maleteros laterales y posteriores muy amplios brindando seguridad al equipaje de los clientes.
- Seguro de Pasajeros y de Responsabilidad Civil.
- Permiso de operación otorgado por el consejo nacional de tránsito.
- Permiso de funcionamiento del Ministerio de Turismo.
- Certificación de la Corporación Metropolitana de Turismo.
- Patente Municipal.

Para la prestación del servicio se cuenta con 17 unidades de transporte (**véase Anexo 1**).

2.5.1 Identificación de las Líneas de Servicio

Es importante mencionar que la empresa presta sus servicios al Cliente Ecoandes Travel quien es un mediador entre la empresa y una agencia de viajes de Holanda, que tiene un contrato de servicios con la Compañía, mediante lo cual se asegura tener un cliente fijo en un período de tiempo.

A continuación se presentan las líneas de servicio que posee JL TURISMO. Se podrá observar claramente su clasificación para tener un conocimiento general de todo lo que la empresa ofrece dentro de su giro de negocio.

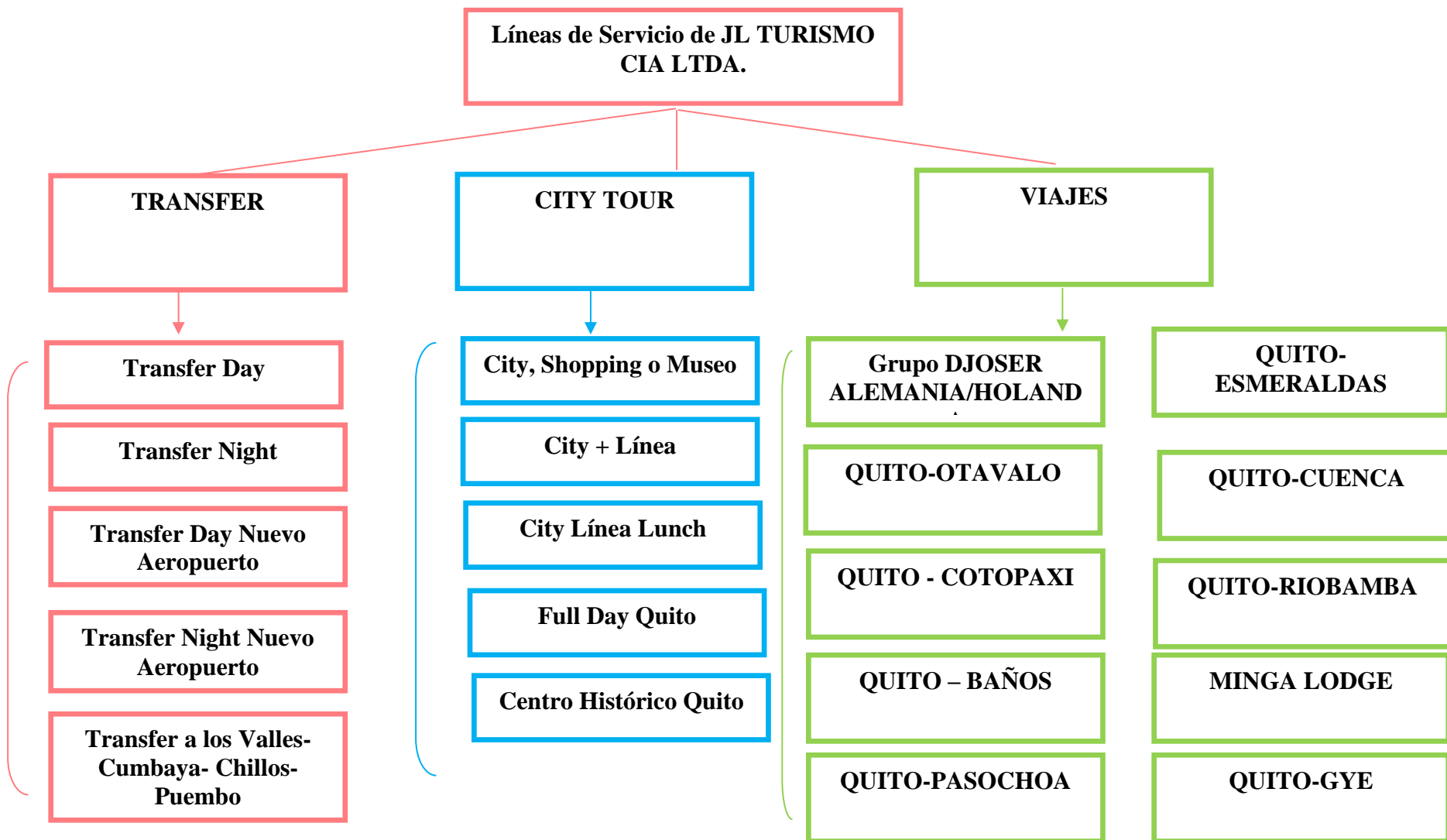


Figura 13: Líneas de Servicio de JL Turismo Cia. Ltda.

Tarifario de Servicios

La Compañía cada año debe negociar las tarifas de los servicios con las distintas Agencias de Viajes, proceso en el cual queda un tarifario definido para un año completo de trabajo, el cual es como sigue:

Tabla 4: Tarifario de Servicios

TIPO DE AUTO	AUTO	AUTO/VAN	ROSA	ROSA	BUS	BUS	BUS	BUS
# DE PASAJEROS	1 A 2	3 A 5	6 A 10	11 A 15	16 A 20	21 A 30	31 A 40	41 A 45
Transfer Day 2 horas	24	32	37	44	46	56	66	81
Transfer night 2 horas	32	37	44	48	53	61	72	86
Transfer day nuevo aeropuerto	48	61	74	84	92	126	157	176
Transfer night nuevo aeropuerto	61	72	84	97	105	137	176	198
Transfer a los Valles Cumbaya Chillos Puembo	48	58	63	74	90	126	147	147
City, Shopping o museo 3 horas	42	56	74	84	92	109	122	133
City + Línea 6 horas	74	97	122	146	145	176	204	218
City Línea Lunch 8 horas	84	109	140	164	162	194	221	230
Full Day Quito 10 horas	105	133	154	182	189	206	243	265
Cena Centro Histórico	61	72	85	97	104	122	146	170
Otavalo, Cotopaxi, Mindo, Papallacta	116	132	154	182	189	221	254	331
Baños Riobamba Santo Domingo	146	194	200	218	219	267	336	364
Paschoa	116	132	156	182	0	0	0	0
Quilotoa	146	194	200	218	219	267	336	364
Programa Diarios en tour	116	132	182	182	189	221	248	331
Hora Adicional	13	16	21	21	25	34	37	4

Es importante mencionar que las tarifas tratan acerca de servicios de carácter general, pero adicionalmente la Compañía brinda otro tipo de líneas de servicio

como se lo ha definido en el punto anterior, estos son aquellos servicios de carácter especial brindados a ciertas agencias de viaje.

2.6 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

2.6.1 Organización Administrativa

Actualmente en la Compañía se encuentran trabajando tres personas que forman parte del grupo familiar, las cuales se encargan del área de gerencia general, operaciones y administrativa – financiera respectivamente, las funciones y los cargos existentes son los siguientes:

2.6.1.1 Gerente General

Funciones desempeñadas actualmente:

- Liderar y coordinar las distintas áreas de la compañía para el correcto funcionamiento de las mismas.

2.6.1.2 Persona encargada del área de operaciones (sin cargo formal definido)

Funciones desempeñadas actualmente:

- Coordinar trabajos y asignar los mismos a las unidades de transporte y conductores respectivos.
- Trabajar conjuntamente con las personas encargadas de operaciones de las Agencias de Viaje para fijar fechas de los trabajos.
- Estar al pendiente del buen desempeño del trabajo, monitoreándolo todo el tiempo.
- Gestionar la oferta de servicios a las Agencias de Viaje.

2.6.1.3 Persona encargada del área Administrativa – Financiera (sin cargo formal definido)

- Efectuar pagos a empleados y proveedores.
- Preparar la información solicitada por el contador externo de la Compañía.
- Ejecutar el proceso de facturación.
- Hacer cobros a las agencias de viaje.

- Entregar los viáticos correspondientes a conductores.
- Realizar cualquier tipo de actividad relacionada con el área financiera.

Además la Compañía cuenta con:

- Contador Externo.
- Grupo de 10 conductores.
- 8 socios.



Figura 14: Personal actual JI Turismo Cia. Ltda.

No cuenta con un organigrama estructural ni funcional para cada persona.

Podemos decir que se encuentra organizada de la siguiente manera:

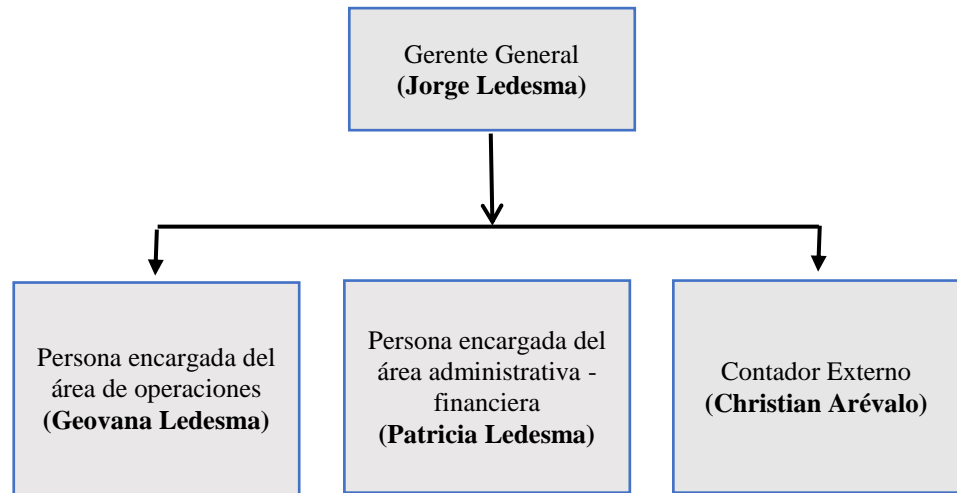


Figura 15: Organización actual cargos administrativos

2.6.2 Organización Financiera

Dentro de las técnicas financieras que la Compañía desarrolla no podemos definir alguna, debido que realiza cada una de sus actividades de una forma muy espontánea y empírica, es decir no tiene costos definidos, un proceso para fijación de tarifas de servicios y herramientas de control, gestión y planeación.

3 PROPUESTA DE HERRAMIENTAS PARA EL MANEJO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE UN NEGOCIO DE TRANSPORTE TURÍSTICO

3.1 HERRAMIENTAS PARA EL MANEJO ADMINISTRATIVO

3.1.1 Establecimiento de un Organigrama para JL Turismo Cia. Ltda.

Una empresa requiere tener una definición estructural formal, por medio de la cual pueda desarrollar un correcto desempeño de sus operaciones. Es por esta razón una vez analizadas la misión y visión de la misma, se rescata lo más importante que es ofrecer un transporte turístico privado y cómodo a agencias de viaje, turistas y empresas públicas y privadas.

Con lo antes mencionado se ha decidido dividir a la empresa en dos departamentos principales:

- Departamento Administrativo y Financiero.
- Departamento de Operaciones.

Los departamentos nacen de las necesidades específicas de la empresa, ya que recordemos que la necesidad determina la estructura y no la estructura determina la necesidad; el corazón de la empresa es el área de operaciones, directamente relacionada con la prestación del servicio de transporte turístico a los distintos

clientes, además una área que se encargue principalmente de los asuntos administrativos, que vele por el bienestar de los trabajadores y se encargue de todos los temas relativos a ellos, así como la parte financiera, que refleje la situación económica y financiera. Se espera que, con la correcta ejecución de funciones de cada una de estas jefaturas, las metas y objetivos de JL TURISMO CIA LTDA puedan ser alcanzados de una manera efectiva y eficiente.

A continuación se presenta el organigrama de la Compañía:



ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL JL TURISMO CIA. LTDA

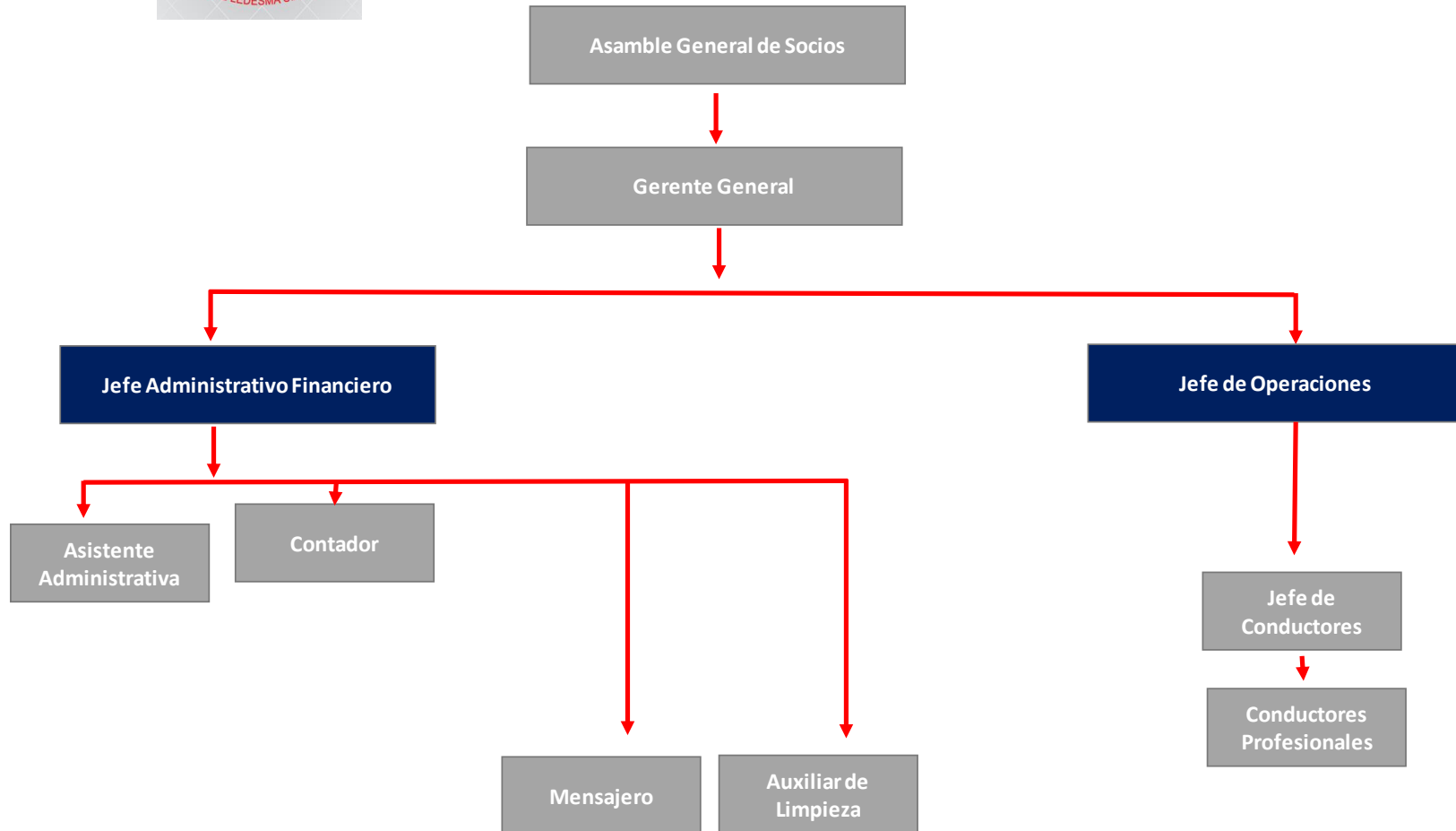


Figura 16: Establecimiento de un Organigrama para JL Turismo Cia. Ltda.

La estructura para el desarrollo de las actividades de la empresa es la siguiente:

1. Asamblea General de Socios

2. Gerente General

3. Jefe Administrativo Financiero

3.1. Asistente Administrativa

3.2. Contador

3.3. Mensajero

3.4. Auxiliar de Limpieza

4. Jefe de Operaciones

4.1. Jefe de Conductores

4.2. Conductores Profesionales

3.1.2 Creación de un manual de funciones para los cargos definidos en el organigrama

El manual de funciones de los empleados de JL TURISMO CIA LTDA., es el instrumento de administración de personal, a través del cual se establecen las funciones y responsabilidades de cada uno de los funcionarios y empleados de la empresa, nivel de autoridad a la que se reporta, condiciones de educación requerida, habilidades organizacionales y específicas del cargo así como la experiencia laboral.



JL TURISMO CIA LTDA MANUAL DE FUNCIONES

OBJETIVO

El presente manual formaliza las responsabilidades de los empleados vinculados a cada uno de los cargos de JL TURISMO CIA LTDA.

El manual tiene los siguientes objetivos:

- Ser útil para orientar el desempeño, precisar de manera clara y concisa la razón de ser de cada cargo en la compañía.
- Especificar los requerimientos de los cargos en términos de educación, experiencia, habilidades y destrezas, como un medio para ayudar a otros procesos como son: concurso, selección y vinculación de personal, a fin de otorgarles inducción, capacitación, entrenamiento y retroalimentación de la gestión.
- Atar cada una de las actividades de la empresa a un responsable para asegurar la correcta consecución de las mismas.
- Definir un perfil para cada uno de los cargos, a fin de asegurar que la persona que ejecute dicho cargo sea la idónea.

- Generar un compromiso de desempeño eficiente en los funcionarios de JL TURISMO CIA LTDA.

ALCANCE

Este manual es aplicable a todos los niveles jerárquicos de la compañía definidos claramente en el organigrama.

POLÍTICAS GENERALES PARA EL PERSONAL

- **Liderazgo:** Poseer una amplia visión estratégica, haciendo uso de la autoridad en el nivel que le corresponda, en forma asertiva. Lograr motivar y establecer un clima de confianza en el equipo, constituyéndose en un referente por sus valores, compromiso y eficiencia.
- **Ética:** Demostrar capacidad para actuar con valores morales y buenas costumbres logrando el cumplimiento de los objetivos de la compañía y el bienestar común, aún por encima de intereses personales.
- **Compromiso:** Tener habilidad para trabajar y actuar con miras a alcanzar objetivos estratégicos y operativos de la organización.
- **Iniciativa:** Presentar propuestas y cambios innovadores que produzcan una transformación importante para el área de trabajo y optimizar los resultados de la Empresa. Actuar proactivamente.

- **Trabajo en Equipo:** Valorar y promover de forma perseverante el trabajo en equipo y aprovechar las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización. Realizar aportes importantes para el logro de los resultados grupales.
- **Orientación a la Calidad:** Manifestar una permanente búsqueda de la excelencia en la prestación de servicios de transporte turístico, mediante la continua planificación, seguimiento y evaluación de los procesos, con orientación a la obtención de resultados de calidad.
- **Orientación al Cliente:** Ser un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades del cliente. Planificar sus acciones y las del área, considerando las necesidades de los clientes principales (agencias de viaje)
- **Orientación a la eficacia y eficiencia:** Promover el uso eficaz de los recursos de la empresa cumpliendo los objetivos a tiempo.

Tabla 5: Manual de funciones – Gerente General

RS1.1 -1

JL TURISMO CIA LTDA
MANUAL DE FUNCIONES
GERENTE GENERAL

1. Datos de Identificación

Denominación del Cargo:	GERENTE GENERAL
Area:	Gerencia General
Reporte directo:	Asamblea General de Socios
Reporte Indirecto:	N/A
Supervisión directa:	Jefe Administrativo Financiero - Jefe de Operaciones
Supervisión Indirecta:	Asistente Administrativa - Contador - Mensajero - Auxiliar de Limpieza - Jefe de Conductores - Conductores Profesionales
Reemplazado por (En su ausencia):	N/A
Fecha de Elaboración:	18/09/2016

2. Misión del cargo

Gestionar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, buscando alcanzar los márgenes de rentabilidad establecidos, la satisfacción continua de los clientes y el bienestar y la seguridad de los trabajadores

3. Principales funciones y responsabilidades del cargo

Ejercer la dirección operativa, administrativa y financiera de la empresa de acuerdo con las estatutos de la misma y las facultades otorgadas por la Asamblea General de Socios
Proponer el Plan estratégico y operativo a la Asamblea General de Socios
Gestionar el cumplimiento de los objetivos organizacionales
Representar judicial y legalmente a la empresa
Fortalecer las relaciones con las agencias de viaje
Revisar y aprobar nuevas tarifas y cotizaciones antes de ser presentadas a los clientes
Evaluar mensualmente la rentabilidad de cada una de las líneas de servicio prestadas para toma de decisiones
Realizar reuniones con el equipo de trabajo para comunicar la situación de la empresa y analizar la situación de la misma en el entorno de transporte turístico
Comunicar oportunamente la situación de la empresa a la asamblea general de socios, mencionando posibles nuevas decisiones que deben ser tomadas anticipándose a situaciones que puedan presentarse en un futuro
Convocar a Asamblea General de Socios en la cual se presente un informe de la evolución de la compañía anual y semestral, a la vez llevar un expediente de actas realizadas en cada una de las reuniones.

4. Autoridades del cargo

Velar por el cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos e Instructivos establecidos en la Empresa y autorizar las sanciones respectivas en caso de incumplimiento.

5. Educación requerida

Nivel de educación	Indique el área de conocimiento
Superior	Ing. Comercial / , Administración de Empresas, Hotelería y Turismo o afines
Postgrado	Temas Empresariales

6. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Cinco años
Contenido de experiencia	Liderando la Gestión Empresarial

7. Aprobaciones

 OCUPANTE DEL CARGO

Tabla 6: Manual de funciones – Jefe Administrativo - Financiero

RS1.1 -2

JL TURISMO CIA LTDA
MANUAL DE FUNCIONES
JEFE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

1. Datos de Identificación

Denominación del Cargo:	JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
Area:	Administrativo - Financiero
Reporte directo:	Gerencia General
Reporte Indirecto:	N/A
Supervisión directa:	Asistente Administrativa - Contador - Mensajero - Auxiliar de Limpieza
Supervisión Indirecta:	N/A
Reemplazado por (En su ausencia):	Gerencia General
Fecha de Elaboración:	18/09/2016

2. Misión del cargo

Realizar la eficaz y eficiente administración de los recursos físicos y financieros utilizados para el cumplimiento de metas de la empresa, controlando y evaluando todos los procesos relacionados con el área administrativa y financiera.

3. Principales funciones y responsabilidades del cargo

Responder ante la gerencia y la Asamblea General de Socios por la eficaz y eficiente administración de los recursos físicos y financieros de la empresa.
Poner el visto bueno a los estados financieros y preparar el respectivo informe para la Gerencia General.
Supervisar la realización de asientos contables, ajustes y demás realizados por el contador
Responder ante la gerencia general por la oportuna presentación de los estados financieros
Garantizar que la empresa cumpla con todas sus obligaciones en temas contables y tributarios
Realizar un estudio de precios en el mercado, a fin de presentar una nueva propuesta anual de tarifas a la gerencia general, quien será el encargado de negociar las mismas con los respectivos clientes
Elaborar informes de gestión que sean solicitados por la gerencia de una manera oportuna y eficaz
Establecer las medidas requeridas para garantizar la protección de los recursos y activos de la empresa, evitando su uso inadecuado.
Realizar un presupuesto anual para la Compañía, el cual deberá ser debidamente aprobado por la gerencia general
Controlar el cumplimiento del presupuesto establecido por la empresa para el desempeño de sus actividades, realizando reportes de variaciones para revisión de la gerencia.
Proveer de viáticos a los conductores, controlando los montos de los mismos de acuerdo al número de días y tipo de recorrido.
Realizar análisis de costos de los diferentes servicios que presta la empresa a fin de tomar decisiones
Supervisar procesos de cobro y pagos a los principales clientes, trabajadores y proveedores, monitoreando días de incobrabilidad a clientes y morosidad con proveedores
Encargarse de los seguros de los vehículos y todos los trámites relativos a ello (renovaciones, reporte de siniestros con los respectivos reembolsos, entre otros)
Realizar contratos de trabajo y todo trámite relativo al área laboral de la empresa (rol de pagos de la empresa)
Realizar un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de los trabajadores, especialmente en temas de conducción y trato con los pasajeros
Tener reuniones con los trabajadores mensualmente para despejar dudas, atender quejas o requerimientos y comunicar temas importantes que esten ocurriendo o vayan a ocurrir en la compañía.
Encargarse de asuntos sociales, en temas relativos a cumpleaños, agasajo navideño, fiestas de quito, regalos para agencias de viaje, elección del conductor del mes, etc.
Coordinar el período de vacaciones de cada uno de los conductores, llenando el respectivo formato que debe estar aprobado y firmado por el Jefe de Operaciones
Gestionar toda requisición de compra que sea recibida, la cual debe estar debidamente aprobada
Realizar la negociación con los distintos proveedores de la empresa.

4. Autoridades del cargo

Velar por la eficiencia y eficacia en el uso de recursos físicos y financieros de la empresa, supervisando toda acción contable, administrativa o tributaria que se lleve a cabo, e imponer sanciones por cuestiones que interrumpen el alcance de objetivos de la empresa.



RS1.1 -2

JL TURISMO CIA LTDA
MANUAL DE FUNCIONES
JEFE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

5. Educación requerida

Nivel de educación	Indique el área de conocimiento
Superior	Ing. Comercial / Ing. en Contabilidad y Auditoría/ Economía
Postgrado	Temas Empresariales

6. Habilidades Específicas del cargo

Evaluación y análisis de la información recibida	Posee una amplia capacidad para analizar la información recibida, detectar posibles errores con sus respectivas soluciones y las decisiones que deberían ser tomadas para alcanzar los objetivos de la Compañía.
Planeación	Es capaz de planificar el uso de recursos físicos y financieros de una manera adecuada para alcanzar las metas de la empresa
Solución de Problemas	Es capaz de sobrellevar aquellas acciones que se han dado en el desarrollo de las operaciones y deben ser corregidas.

7. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Tres años
Contenido de experiencia	Cargos administrativos, financieros o afines

8. Aprobaciones

JEFE INMEDIATO

OCUPANTE DEL CARGO

Tabla 7: Manual de funciones – Asistente Administrativo

RS1.1 -3

JL TURISMO CIA LTDA
MANUAL DE FUNCIONES
ASISTENTE ADMINISTRATIVA

1. Datos de Identificación

Denominación del Cargo:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
Area:	Administrativo - Financiero
Reporte directo:	Jefe Administrativo y Financiero
Reporte Indirecto:	N/A
Supervisión directa:	N/A
Supervisión Indirecta:	N/A
Reemplazado por (En su ausencia):	Jefe Administrativo y Financiero
Fecha de Elaboración:	18/09/2016

2. Misión del cargo

Apoyar a la jefatura Administrativo y Financiera en lo referente a recopilación de información, elaboración de reportes y análisis de datos con el fin de contar con información oportuna para la toma de decisiones

3. Principales funciones y responsabilidades del cargo

Realizar reportes de control de presupuesto de la Compañía
Presentar a la jefatura Administrativo y Financiero reportes de ventas y gastos de acuerdo a las necesidades de análisis requeridas
Ingresar facturas de ingresos de la compañía con un respectivo reporte
Ingresar facturas de gastos de cada una de las unidades de transporte para entregar la información al contador y además realizar reportes que sean solicitados
Organizar facturas de gastos de viáticos de conductores, llevando un control de los mismos en el tiempo a fin de alertar un posible mal uso de recursos
Enviar facturas a clientes y realizar los respectivos en coordinación con el mensajero
Enviar a depositar dinero que sea recibido en efectivo al mensajero
Recibir facturas de proveedores y realizar los pagos a los mismos
Realizar todo tipo de reportes requeridos por la Jefatura Administrativo y Financiero
Colaborar con la realización de reportes de costos de servicios que presta la compañía
Apoyar en la realización de contratos de trabajo y trámites relativos al área laboral de la empresa
Ayudar a coordinar a la Jefatura Administrativo y Financiera eventos sociales de la empresa en temas relativos a: cumpleaños, agasajo navideño, fiestas de quito, regalos para agencias de viaje, elección del conductor del mes, etc.
Realizar el rol de pagos de la empresa para que sea debidamente aprobado y revisado por el Jefe Administrativo y Financiero.

4. Educación requerida

Nivel de educación	Indique el área de conocimiento
Superior	Estudiante de los últimos niveles de ingeniería comercial / Administración de empresas

5. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	6 meses
Contenido de experiencia	Cargos administrativos, o afines

6. Aprobaciones

JEFE INMEDIATO

OCUPANTE DEL CARGO

Tabla 8: Manual de funciones – Contador



JL TURISMO CIA LTDA
MANUAL DE FUNCIONES
CONTADOR

1. Datos de Identificación

Denominación del Cargo:	CONTADOR
Area:	Administrativa - Financiera
Reporte directo:	Jefe Administrativo y Financiero
Reporte Indirecto:	N/A
Supervisión directa:	N/A
Supervisión Indirecta:	N/A
Reemplazado por (En su ausencia):	Jefe Administrativo y Financiero
Fecha de Elaboración:	18/09/2016

2. Misión del cargo

Organizar, registrar e interpretar la información contable de la compañía con la finalidad de presentar estados financieros men

3. Principales funciones y responsabilidades del cargo

Interpretar la información contable y registrarla de acuerdo al plan de cuentas de la Compañía
Llevar los libros mayores y auxiliares de la empresa
Preparar y presentar estados de situación financiera mensuales
Elaborar y presentar declaraciones de impuestos de forma adecuada y oportuna
Elaborar y presentar anexos requeridos en temas tributarios
Encargarse de todos los temas tributarios de la Compañía.
Asesorar a la gerencia general y la asamblea general de socios con cuestiones relativas a su cargo

4. Educación requerida

Nivel de educación	Indique el área de conocimiento
Superior	Ing. Contabilidad y Auditoria CPA / Administración de Empresas CPA

5. Habilidades Específicas del cargo

HABILIDAD	COMPORTAMIENTO
Análisis y Síntesis	Es capaz de analizar la información que recibe y sintetizarla en informes
Habilidad Numérica y Lógica	No presenta complicaciones al manejar información numérica todo el tiempo.
Manejo Organizado de Información	Es capaz de tener en orden toda la información que recibe, fácilmente esta información puede ser encontrada por terceros
Manejo de Grandes volúmenes de datos	No presenta problemas al manejar un gran número de transacciones contables
Atención al Detalle	Identifica errores que puedan existir en su actividad y los corrige oportunamente.

6. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 años
Contenido de experiencia	Cargos contables o afines

7. Aprobaciones

JEFE INMEDIATO

OCUPANTE DEL CARGO

Tabla 9: Manual de funciones – Mensajero

RS1.1 -5

JL TURISMO CIA LTDA
MANUAL DE FUNCIONES
MENSAJERO

1. Datos de Identificación

Denominación del Cargo:	MENSAJERO
Area:	Administrativa - Financiera
Reporte directo:	Jefe Administrativo y Financiero
Reporte Indirecto:	N/A
Supervisión directa:	N/A
Supervisión Indirecta:	N/A
Reemplazado por (En su ausencia):	Auxiliar de Limpieza
Fecha de Elaboración:	18/09/2016

2. Misión del cargo

Servir de apoyo a todas las jefaturas y Gerencia General en labores de mensajería

3. Principales funciones y responsabilidades del cargo

Realizar trámites administrativos (depósitos , contrato de trabajo , retiro de aguas para trabajos , retiro de cheques, entrega de documentos , etc)
Efectuar las compras solicitadas (repuestos , llantas , suministros de oficina ,etc)
Efectuar todo tipo de trámites requeridos por la Gerencia General o alguna jefatura

4. Educación requerida

Nivel de educación	Indique el área de conocimiento
Escolar	No aplica

5. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	6 meses
Contenido de experiencia	Posiciones similares

6. Aprobaciones

JEFE INMEDIATO

OCUPANTE DEL CARGO

Tabla 10: Manual de funciones – Auxiliar de limpieza

RS1.1 -6

**JL TURISMO CIA LTDA
MANUAL DE FUNCIONES
AUXILIAR DE LIMPIEZA**

1. Datos de Identificación

Denominación del Cargo:	AUXILIAR DE LIMPIEZA
Area:	Administrativa - Financiera
Reporte directo:	Jefe Administrativo y Financiero
Reporte Indirecto:	N/A
Supervisión directa:	N/A
Supervisión Indirecta:	N/A
Reemplazado por (En su ausencia):	Mensajero
Fecha de Elaboración:	18/09/2016

2. Misión del cargo

Servir de apoyo a todas las jefaturas y Gerencia General en labores de limpieza

3. Principales funciones y responsabilidades del cargo

Limpiar las oficinas, escritorios, baños y demás de la empresa
Limpiar la bodega de la compañía una vez a la semana
Barrer diariamente las oficinas
Servir cafés , aguas y demás a personal y clientes que visiten la empresa
Colaborar con la limpieza de la compañía luego de la realización de eventos sociales como cumpleaños, agasajos de navidad, etc.

4. Educación requerida

Nivel de educación	Indique el área de conocimiento
Primaria	No aplica

5. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	6 meses
Contenido de experiencia	Posiciones similares

6. Aprobaciones

JEFE INMEDIATO

OCUPANTE DEL CARGO

Tabla 11: Manual de funciones – Jefe de Operaciones



RS1.1-7

JL TURISMO CIA LTDA
MANUAL DE FUNCIONES
JEFE DE OPERACIONES

1. Datos de Identificación

Denominación del Cargo:	JEFE DE OPERACIONES
Area:	Operaciones
Reporte directo:	Gerente General
Reporte Indirecto:	N/A
Supervisión directa:	N/A
Supervisión Indirecta:	N/A
Reemplazado por (En su ausencia):	Jefe Administrativo - Financiero
Fecha de Elaboración:	18/09/2016

2. Misión del cargo

Planear, supervisar y controlar permanentemente la operación de la Compañía, garantizando el buen uso de recursos humanos, físicos, materiales y financieros.

3. Principales funciones y responsabilidades del cargo

Coordinar la prestación de los servicios de transporte turístico con el personal de las agencias de viaje
Distribuir el trabajo para los conductores en las diferentes unidades de transporte garantizando el mayor grado de eficiencia y calidad al momento de prestar el servicio
Asignar las unidades de transporte a los conductores nuevos y reasignar unidades de transporte de acuerdo al desempeño y habilidades mecánicas o técnicas específicas
Realizar un control de cada una de las unidades de transporte al momento que comienza y termina el servicio de transporte turístico para garantizar el buen uso de los recursos y que la unidad de transporte cuente con lo necesario para operar de acuerdo a las normas existentes (check list)
Controlar el kilometraje de las unidades de transporte llenando la correspondiente hoja de control diario y realizando la liquidación de multas de ser necesario.
Realizar una supervisión por medio de GPS de la localización de cada una de las unidades de transporte
Controlar y garantizar que cada una de las unidades de transporte cumplan con los requisitos legales en términos de matriculación vehicular, revisiones, etc
Controlar el uso de insumos de bodega a través de los reportes entregados por el Jefe de Conductores
Definir los indicadores a ser establecidos para evaluar el desempeño de los trabajadores y poder pagar un bono por lo mismo, a la vez cada mes revisar el reporte enviado por el jefe de conductores a fin de validar la información
Aprobar las vacaciones de cada uno de los conductores, tomando en cuenta que esto no afecte a la prestación del servicio.

4. Autoridades del cargo

Velar por la eficiencia en la coordinación de la prestación de servicios en las diferentes unidades de transporte y con el grupo de personal, imponiendo multas en el caso de ser necesario

5. Educación requerida

Nivel de educación	Indique el área de conocimiento
SUPERIOR	Ing. Comercial / Ing. en Contabilidad y Auditoría/ Hotelería y Turismo o afines

6. Habilidades Específicas del cargo

HABILIDAD	COMPORTAMIENTO
Organización/Planificación	Es capaz de planificar y organizar una serie de trabajos en varias unidades de transporte sin que existan cruces de tiempo o de uso de recursos
Coordinación	Es capaz de cumplir a tiempo con los trabajos solicitados, organizando los servicios que se han pedido a la empresa, el personal y las unidades de transporte
Comunicación	Tiene la capacidad de comunicarse de forma asertiva con los clientes y los trabajadores
Desarrollo estratégico / Solución de Problemas	Es capaz de aplicar estrategias que ayuden a la solución de problemas y a brindar un servicio de calidad a los clientes

7. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Contenido de experiencia	Posiciones similares

8. Aprobaciones

 JEFE INMEDIATO

 OCUPANTE DEL CARGO

Tabla 12: Manual de funciones – Jefe de Conductores



RS1.1 -8

**JL TURISMO CIA LTDA
MANUAL DE FUNCIONES
JEFE DE CONDUCTORES**

1. Datos de Identificación

Denominación del Cargo:	JEFE DE CONDUCTORES
Area:	Operaciones
Reporte directo:	Jefe de Operaciones
Reporte Indirecto:	N/A
Supervisión directa:	N/A
Supervisión Indirecta:	N/A
Reemplazado por (En su ausencia):	Conductor a ser elegido por el jefe de operaciones
Fecha de Elaboración:	18/09/2016

2. Misión del cargo

Controlar y supervisar el trabajo realizado por los conductores, prestar el servicio de transporte turístico dentro y fuera de la ciudad

3. Principales funciones y responsabilidades del cargo

Controlar el uso que los conductores les dan a cada una de las unidades de transporte
Prestar servicio de transporte turístico dentro y fuera de la ciudad de acuerdo a las necesidades de los clientes
Supervisar el mantenimiento mecánico que deben recibir cada una de las unidades y asegurarse de que el mismo sea realizado en los tiempos requeridos
Autorizar los egresos de bodega de llantas, repuestos , galones de aceite, pernos , llaves, etc mediante un formato específico y entregar un reporte mensual al área de operaciones
Cuidar la unidad de transporte que le ha sido designada para el trabajo y proveer su ubicación en el parqueadero de acuerdo a las horas de salida que tengan los demás conductores
Llenar los resultados de indicadores del trabajo de los conductores para que pueda ser pagado su bono de desempeño laboral.
Sacar facturas toda vez que se realicen pagos por combustible , mantenimientos , parqueaderos, alimentación , hospedaje, etc con el RUC de la compañía
Llenar la hoja de control diario toda vez que se realice la prestación del servicio de transporte turístico

4. Educación requerida

Requisitos Específicos	Licencia profesional tipo E
	Conocimiento mecánico y técnico para buses. Busetas y automóviles
	Conocimiento sobre llantas, repuestos y mantenimiento.

5. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Contenido de experiencia	Posiciones similares

6. Aprobaciones

JEFE INMEDIATO

OCUPANTE DEL CARGO

Tabla 13: Manual de funciones – Conductores profesionales

RS1.1 -9

JL TURISMO CIA LTDA
MANUAL DE FUNCIONES
CONDUCTORES PROFESIONALES

1. Datos de Identificación

Denominación del Cargo:	CONDUCTORES PROFESIONALES
Area:	Operaciones
Reporte directo:	Jefe de Operaciones - Jefe de Conductores
Reporte Indirecto:	N/A
Supervisión directa:	N/A
Supervisión Indirecta:	N/A
Reemplazado por (En su ausencia):	Conductor a ser elegido por el jefe de operaciones
Fecha de Elaboración:	18/09/2016

2. Misión del cargo

Prestar el servicio de transporte turístico dentro y fuera de la ciudad de acuerdo a las necesidades del cliente

3. Principales funciones y responsabilidades del cargo

Prestar servicio de transporte turístico dentro y fuera de la ciudad de acuerdo a las necesidades de los clientes
Cuidar la unidad de transporte que le ha sido designada para el trabajo y proveer su ubicación en el parqueadero de acuerdo a las horas de salida que tengan los demás conductores
Llenar la hoja de control diario toda vez que se realice la prestación del servicio de transporte turístico
Sacar facturas toda vez que se realicen pagos por combustible , mantenimientos , parqueaderos, alimentación , hospedaje, etc con el RUC de la compañía

4. Educación requerida

Requisitos Específicos	Licencia profesional tipo E
	Conocimiento mecánico y técnico para buses, Busetas y automóviles
	Conocimiento sobre llantas, repuestos y mantenimiento.

5. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Contenido de experiencia	Posiciones similares

6. Aprobaciones

JEFE INMEDIATO

OCUPANTE DEL CARGO

3.1.3 Reglamento Interno de JL TURISMO

En la compañía no existe un instructivo que regule las relaciones internas de la empresa con el trabajador, por esto se hace necesario la creación de un reglamento interno como una herramienta indispensable para resolver conflictos

que se llegaren a presentar dentro de la empresa, además al no existir este reglamento sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare un decisión sancionatoria. **(Véase el documento en el Anexo 2)**

3.2 HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO

Es importante definir ciertas herramientas que les ayudarán a los directivos de la compañía a tener un mejor control de sus recursos físicos, humanos y financieros como las siguientes:

3.2.1 Hoja de Control Diario

En la hoja de control diario consta primero la parte informativa, se llenarán estos datos con el objetivo de controlar el kilometraje con el que sale y regresa a la empresa cada unidad, al igual que la hora en la que se presta el servicio para asegurar la puntualidad en el mismo.

Con una base de información sobre los recorridos que se realizan en cada uno de los servicios de la compañía, los directivos podrán observar claramente si existen desfases en el kilometraje recorrido, y así poder tomar decisiones precautelando el buen uso de los recursos de la Compañía.


Se propone cobrar una multa por cada kilómetro que esté fuera del estándar, más adelante se presenta un ejemplo de cómo se podría realizar esto en un formato de liquidación de multas.

La hoja de control diario consta de una segunda parte con la información acerca de un check list en donde los directivos de JL TURISMO podrán realizar un control cada vez que sale una de sus unidades de transporte para asegurarse de que estén equipadas de todo lo necesario para la buena prestación del servicio y además se realizará el mismo Check List cuando el vehículo regrese, es decir se podrá asegurar de que los recursos de la empresa se están utilizando de buena manera y de que la unidad de transporte regresa en las mismas condiciones en las que salió. De esta forma se podrá evitar daños en asientos, carrocería, pérdida de implementos, daños de equipos electrónicos, etc. Adicionalmente será una señal de alerta para recordar cuando se debe realizar el mantenimiento de las unidades.

La hoja de control diario deberá ser archivada y actualizada debidamente por el Jefe de Operaciones quien se encargará de su manejo; cada uno de los conductores se encargará del llenado con la respectiva supervisión y control.

Se propone usar el siguiente formato de Hoja de Control Diario.

Tabla 14: Hoja de Control Diario

 HOJA DE CONTROL DIARIO				N°:
FECHA: NOMBRE DEL CONDUCTOR: SERVICIO QUE PRESTA: DIA / HORA SALIDA: DIA / HORA LLEGADA: KILOMETRAJE SALIDA: KILOMETRAJE LLEGADA: KILOMETROS RECORRIDOS:				
CHECK LIST UNIDADES DE TRANSPORTE				
DESCRIPCIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE	N/A	OBSER.
Limpieza Interior				
Limpieza Exterior				
Aceite				
Combustible				
Aire en las Llantas				
Líquido de Frenos				
Agua en Radiador				
Limpiaparabrisas				
Bocina				
Luces				
Micrófono				
Kit de primeros auxilios				
Extintidor				
Radio				
Herramientas				
Triángulos				
Llanta de Emergencia				
Equipos electrónicos funcionando				
Permisos en Regla				
Llave de ruedas				
Linterna				
Televisión				


Conductor

Jefe de Operaciones

A continuación, se presentará un ejemplo ilustrativo del proceso de Control Interno propuesto anteriormente:

- El Sr. Jaime Tupiza va a realizar un Full Day y llena el formato de la siguiente manera a las 9:00 am.

Tabla 15: Ejemplo de uso Hoja de Control Diario

 HOJA DE CONTROL DIARIO		N°:001		
FECHA: Quito, 24 de Octubre del 2016 NOMBRE DEL CONDUCTOR: Jaime Tupiza SERVICIO QUE PRESTA: Full Day DIA / HORA SALIDA: 9:00 DIA / HORA LLEGADA: 17:00 KILOMETRAJE SALIDA: 70.500 km KILOMETRAJE LLEGADA: 70.560 km KILOMETROS RECORRIDOS: 60 km				
CHECK LIST UNIDADES DE TRANSPORTE				
DESCRIPCIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE	N/A	OBSER.
Limpieza Interior	X			
Limpieza Exterior	X			
Aceite	X			
Combustible	X			
Aire en las Llantas		X		El chofer lo va a completar en la vulcanizadora
Líquido de Frenos	X			
Agua en Radiador	X			
Limpiaparabrisas	X			
Bocina	X			
Luces	X			
Micrófono	X			
Kit de primeros auxilios	X			
Extintidor	X			
Radio	X			
Herramientas	X			
Triángulos	X			
Llanta de Emergencia	X			
Equipos electrónicos funcionando	X			
Permisos en Regla	X			
Llave de ruedas	X			
Linterna	X			
Televisión	X			




Conductor



Jefe de Operaciones

Una vez que sea llenada la hoja de control diario es importante que el Jefe de Operaciones revise el kilometraje estándar de cada uno de los servicios para que pueda revisar las posibles desviaciones que existan, entonces se llenará el siguiente formato de liquidación de kilometraje:

Tabla 16: Hoja de liquidación de Kilometraje

 HOJA DE LIQUIDACION DE KILOMETRAJE		NUMERO:LK001		
FECHA: Quito, 24 de Octubre del 2016				
NÚMERO DE HOJA DE CONTROL: 001				
CONDUCTOR: Jaime Tupiza				
SERVICIO PRESTADO: Full Day				
KILOMETROS RECORRIDOS	KILOMETRAJE ESTÁNDAR	DIFERENCIA	VALOR POR KILOMETRO	MULTA TOTAL
60	39	21	1,02	21,42

Firma del Conductor



Firma del Jefe de Operaciones



Es importante considerar que en algunas ocasiones si pueden existir aumentos del kilometraje por las siguientes razones:

- Cierre de vías por accidentes o desastres naturales.
- Cambios en el programa del tour.
- Manifestaciones o paros Nacionales.
- Casos fortuitos que afecten la salud y seguridad de los pasajeros.
- Cualquier otra razón que pueda interrumpir el correcto desarrollo del tour.

3.2.2 Egresos de Bodega

Los trabajadores diariamente realizan egresos de llantas, repuestos y demás de la bodega, pero actualmente lo hacen sin ningún tipo de control, al haberse ya presentado robos de insumos se propone usar el siguiente formato, el mismo será llenado con el jefe de conductores y entregado al jefe de operaciones quien llevará un control y realizará reportes con esta información. En el caso de encontrarse de viaje el jefe de conductores el formato deberá ser llenado con el Jefe de Operaciones directamente.

Tabla 17: Egreso de Bodega

		EGRESO DE BODEGA		N° 0000 ____
Fecha:				
Nombre del Conductor:				
N° Unidad de transporte / Descripción:				
Código Item	Nombre Item		Cantidad	
Elaborado por: _____ Conductor				
Revisado por: _____ Jefe de Conductores				
Aprobado por: _____ Jefe de Operaciones				

3.2.3 Uso de la herramienta Geo-Fleet para la administración de la flota de transporte (Proveedor: LocationWorld)

3.2.3.1 Introducción

La naturaleza de la empresa de JL TURISMO CIA LTDA, requiere un control específico de sus unidades de transporte y de temas relativos a ellos como consumo de combustible, kilómetros recorridos, condiciones de tráfico, rutas ideales, entre otros.

Por esto se presenta una propuesta de uso de una herramienta virtual conocida como Geo-Fleet que ayudará a solucionar algunos problemas, a continuación se habla acerca de la misma.

3.2.3.2 Generalidades

Acerca de Location World.



Location World es el líder emergente en la presentación de soluciones Basadas en Localización (LBS) con clientes en más de 15 países en

Latinoamérica, Europa y Asia. El equipo profesional de Location World dispone de más de 17 años de experiencia profesional, exitosos proyectos y novedosos modelos de negocio que pasaron a ser referentes en el campo de servicios de telemática y geo-localización. Dentro de los proyectos más exitosos que han desarrollado en los últimos años están los siguientes:

- 2004-2005 Desarrollo, puesta en marcha y ejecución del negocio de Chevystar, la primera solución de servicios telemáticos de Latinoamérica. Actualmente este proyecto es de gestión y propiedad de General Motors y sus asociados.
- 2010 Desarrollo y lanzamiento de Geo-Locator, el primer dispositivo y plataforma de localización personal (Personal Tracking) en Ecuador a través de las operadoras de telefonía móvil Telefónica y Claro.
- 2010-2013 Lanzamiento, customización y gestión de Waze, la primera aplicación de navegación GPS y red social de conductores que comparte información de tráfico en tiempo real. Logrando captar más de 5MM de usuarios en Latinoamérica en más de 12 países. Actualmente Waze es una marca y empresa adquirida por Google Inc. a mediados de 2013.
- 2013 Desarrollo y lanzamiento de Geo-Lock, el primer candado electrónico GPS de larga duración conjuntamente con la plataforma

de monitoreo para la trazabilidad de la carga en vehículos de carga pesada y liviana.

- 2013 Desarrollo y comercialización del primer portal web de auto-servicio de estudios basados en Geo-Marketing (Geo-Viewer) con la información de censos de comercios, perfiles socio-demográficos, niveles de ingresos, gastos, y consumo, entre otras variables.
- 2013 desarrollo y lanzamiento de Geo-Fleet, la más completa y amigable solución global de gestión y administración de flotas de vehículos.

Location World ofrece de manera integral soluciones que van desde estudios de mercado basados en análisis geo-gráfico mejor conocido como Geo-Marketing hasta soluciones de gestión y administración de flotas de transporte de carga.

Location World como parte de sus valores corporativos tiene justamente el de desarrollar negocios innovadores que han permitido establecer importantes logros de innovación en la industria de los servicios basados en localización con especial foco en las necesidades del usuario final latinoamericano.

3.2.3.3 Acerca de Geofleet

Geo-Fleet, es un sistema integral de servicios que permite, por medio de la plataforma multiacceso más completa de mercado, la administración y control de sus vehículos y/o motos en tiempo real a través de internet, logrando visualizar sus vehículos y/o motos, en cualquier punto que éstos se encuentren, gracias al sistema de ubicación GPS más preciso del mercado.

El acceso a la información es de manera inmediata y personalizada.

3.2.3.4 Objetivos

- Administrar y controlar la flota de transporte de JL TURISMO CIA LTDA. a través de la herramienta Geofleet, para reducir riesgos operativos y minimizar costos.
- Incrementar la eficiencia en el uso de recursos de la compañía, a través del control de los mismos.
- Tener una fuente de información acerca de kilómetros recorridos por servicio prestado, consumo de combustible, alertas de mantenimiento y trámites a realizar, con esta información mejorará la gestión administrativa y financiera de la empresa.

3.2.3.5 Beneficios

- Visualización del estado de la flota de manera individual y en grupos.
- Visualización de tramos de tráfico en tiempo real.
- Historial de viajes y recorridos de cada una de las unidades de transporte.
- Control de ingresos y salidas de distintas zonas.
- Control de avance de rutas y % de avance a través de semáforos.
- Catálogos de administración de conductores y vehículos.
- Alerta de documentos (Matrícula, Póliza de vehículos, Salvoconductos, etc.).
- Acceso a distintos reportes analíticos:
 - **Reporte de Viajes:** Permite visualizar en el mapa y en un listado la secuencia de los viajes realizados de un lugar a otro por tiempo y distancia. Analiza el uso completo del vehículo en cuanto a ubicaciones, recorrido realizado, tiempo detenido y el odómetro consumido.

- **Reporte de Visitas:** Facilita la visualización en el mapa y filtrar en un listado detallado las visitas de entrada y salida a las distintas zonas. Analiza los tiempos de permanencia en cada punto o zona, el tiempo de desplazamiento, entre otras variables.
- **Reporte de Distancia Recorrida:** Le brinda al usuario la oportunidad de visualizar un resumen por vehículo de la distancia recorrida, el tiempo de uso del vehículo y la evolución del odómetro en un período de tiempo determinado.
- **Reporte de Minutos Caídos:** Ayuda con la información por ruta de cada uno de los vehículos involucrados en la misma y un rango de tiempo establecido.
- **Reporte de Historial:** Se puede visualizar en un mapa y en un listado secuencial todas las posiciones y eventos relacionados de un determinado vehículo en un período de tiempo seleccionado.
- **Reporte de Alertas:** Facilitará la visualización en un mapa y en un listado secuencial todas las posiciones y eventos relacionados de un determinado vehículo en un período de tiempo seleccionado, en este reporte se podrán encontrar datos como distancia recorrida, ubicaciones, velocidad promedio, entre otros datos importantes.

- **Reporte CANBUS en Historial:** Canbus es un protocolo o puerto de comunicación de los vehículos donde permite extraer información real como: Nivel de tanque de combustible de %, odómetro real, RPM (Revoluciones por minuto), velocidad, temperatura del motor, etc.
- **Reporte de Consumo de Combustible CANBUS en tiempo real:** Su objeto es visualizar de forma gráfica el consumo de combustible en tiempo real obtenido a través del puerto CAN bus del vehículo.
- **Reporte de Consumo virtual de Combustible:** Muestra el consumo de combustible estimado por vehículo, en base a los kilómetros recorridos, cilindraje, tasa de consumo de combustible por galón y precio de combustible.

Adicional a los reportes detallados Geofleet ayuda a desarrollar reportes personalizados de acuerdo a las necesidades del giro de negocio y operación.

- Reducción de Costos de Operación.
- Alertas y recordatorios personalizables.
- Optimización de recorridos y tiempos de paradas.

- Control de excesos de velocidad (así la empresa se evitará pago de multas).
- Control de mantenimientos, fecha de caducidad de SOAT, seguro, etc.
- Minimización de riesgos operativos a través de indicadores de gestión en tiempo real.

3.2.3.6 Inversión

Para invertir en Geofleet se tiene dos opciones: por un lado, comprar el dispositivo GPS y pagar la mensualidad por cada uno de los vehículos y por otro lado acceder al dispositivo Geofleet financiado, los dos escenarios se presentan a continuación:

Tabla 18: Dispositivo GPS Geofleet - Nuevo

DISPOSITIVO GPS GEOFLEET NUEVO

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor Total Equipos	Valor Mensual
Dispositivo gps nuevo, con un año de garantía	17	175,00	2.975,00	
Servicio gps / acceso a la plataforma vía web 24/7 sin límite de accesos / soporte técnico	17	-	20,00	340,00
Subtotal			2.995,00	340,00
IVA			419,30	47,60
Total			3.414,30	387,60

Nota:

Se realiza la instalación a nivel nacional con envío del técnico previa coordinación
El servicio debe ser debitada mensualmente de una cuenta bancaria

Tabla 19: Dispositivo GPS Geofleet - Financiado**DISPOSITIVO GEOFLEET FINANCIADO**

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Total Mensual
Equipos gps / incluye cargador del dispositivo / acceso a la plataforma / garantía por defecto de fábrica de un año	17	25,00	425,00
Subtotal			425,00
IVA			59,50
Total			484,50

Nota:

Contrato a 24 meses

Se recomienda realizar la inversión de acuerdo al escenario con la compra de dispositivo GPS Geo Fleet nuevo ya que esto beneficiará en un futuro a la compañía.

3.2.3.7 Análisis Costo / Beneficio

Al presentar una propuesta de inversión, es además muy valioso establecer cuál sería el ahorro o beneficio económico para la compañía.

Se realizó una evaluación de ahorro para la compañía en función de la inversión del primer escenario, es decir con la compra del dispositivo GeoFleet.

Tabla 20: Análisis Costo / Beneficio

ANÁLISIS COSTO / BENEFICIO

Escenario con Compra de dispositivo GPS Nuevo

Valor por Equipos	3.414
Valor Mensual por 17 unidades	388
Valor total de la inversión	3.802

Cálculo mensual de kilómetros recorridos por temas distintos a la prestación del servicio

Descripción	# km	# unidades	Valor unitario	Valor total
Kilómetros recorridos para temas que no involucran la prestación del servicio, y son para temas personales de los trabajadores	300	17	0,96	4.896,00

Nota: Para el cálculo del valor unitario por km se consideró el servicio grupo D-joser Alemania Holanda ya que en este es en el que mayor veces se presenta este escenario

VALOR DE AHORRO MENSUAL	1.094,10
VALOR DE AHORRO ANUAL	13.129,20

3.3 HERRAMIENTAS PARA EL MANEJO FINANCIERO

3.3.1 Establecimiento de costos para los servicios más representativos

3.3.1.1 Identificación de líneas de servicio

A continuación se presentan las líneas de servicio que posee JL TURISMO. Se podrá observar claramente su clasificación para tener un conocimiento general de todo lo que la empresa ofrece dentro de su giro de negocio.

Es necesario visualizar este mapa para poder definir cuál será nuestro objeto de costo.

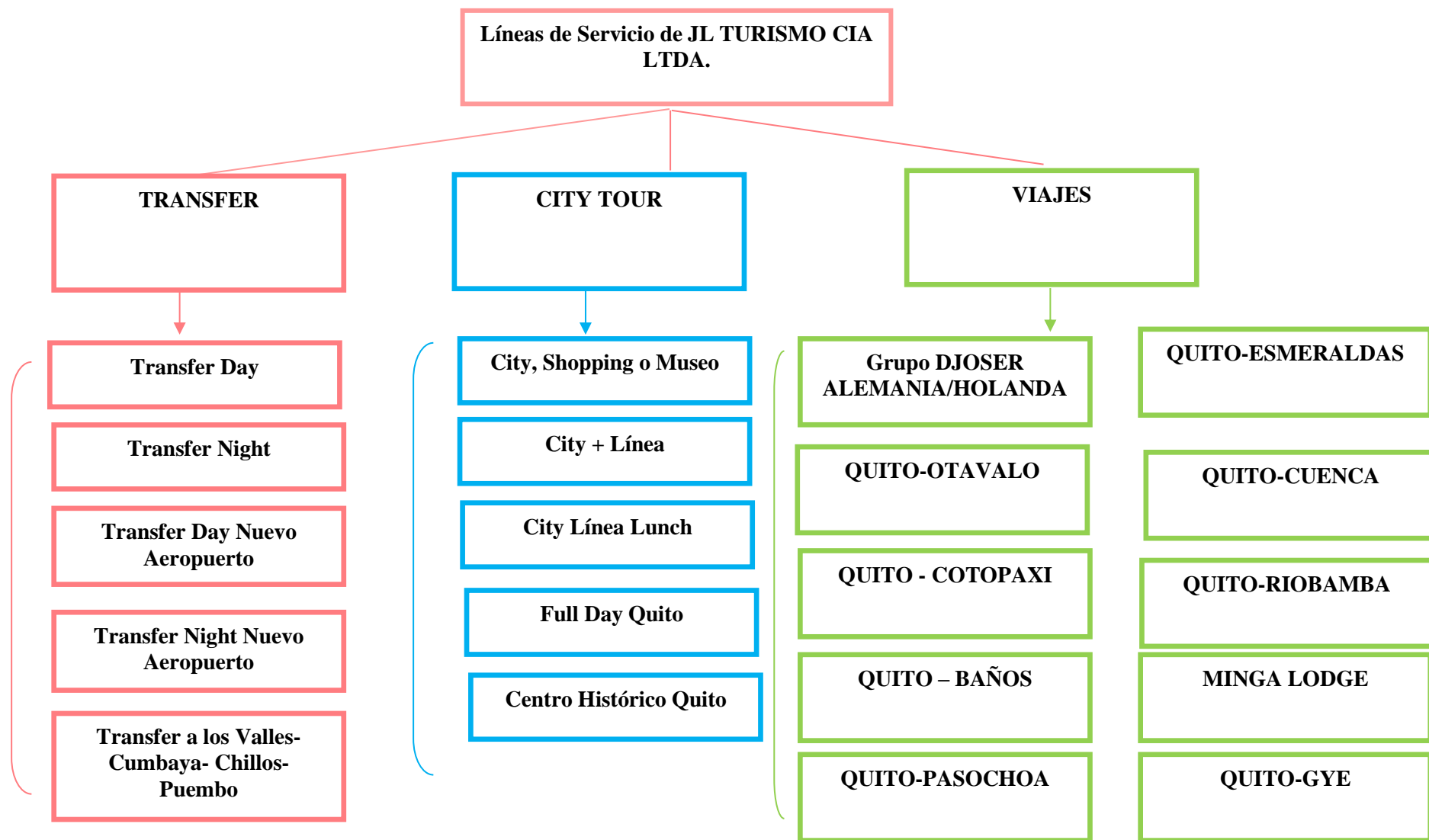


Figura 17: Líneas de Servicio de JL Turismo Cia. Ltda.

Una vez conocida la clasificación del servicio, se ha realizado el análisis de una muestra de facturas de Ingresos de 10 unidades de transporte de la Cía. en un mes tipo, para el trabajo se tomó en cuenta el período de Agosto 2016 ya que este es un mes de temporada alta. Los resultados arrojados son los siguientes:

Tabla 21: Participación de las líneas de servicio de JL Turismo

PARTICIPACIÓN QUE REPRESENTA CADA LINEA DE SERVICIO SOBRE LAS VENTAS									
NUMERO DE FACTURA	TRANSFER DAY	FULL DAY	CITY +LINEA	GRUPO DJOSER ALEMANIA / HOLANDA	QUITO-VALLE	QUITO-BAÑOS	MINGA LODGE	QUITO-OTAVALO	TOTAL VENTAS
845	800,00	5.000,00	-	-	-	-	-	-	5.800,00
846	1.000,00	1.600,00	-	23.190,00	-	-	-	-	25.790,00
847	1.000,00	3.800,00	-	26.830,00	-	-	-	-	31.630,00
848	800,00	3.200,00	-	27.130,00	-	-	-	-	31.130,00
849	600,00	5.000,00	-	20.960,00	-	-	-	-	26.560,00
850	300,00	1.020,00	-	-	-	-	-	-	1.320,00
876	200,00	1.200,00	-	20.880,00	-	-	-	-	22.280,00
877	1.000,00	-	3.740,00	-	-	-	-	-	4.740,00
878	-	3.200,00	3.200,00	-	-	-	-	-	6.400,00
879	450,00	-	-	-	1.300,00	-	-	-	1.750,00
880	-	3.800,00	-	5.002,00	-	-	-	-	8.802,00
881	1.000,00	-	-	-	-	-	-	-	1.000,00
882	-	-	-	-	-	1.450,00	-	-	1.450,00
883	1.000,00	-	-	-	-	-	9.600,00	-	10.600,00
884	-	3.800,00	-	-	-	-	-	-	3.800,00
885	1.000,00	-	-	-	-	-	-	-	1.000,00
887	-	3.200,00	-	-	-	-	-	2.000,00	5.200,00
888	-	-	-	27.850,00	-	-	-	-	27.850,00
889	1.000,00	-	-	29.030,00	-	-	-	-	30.030,00

PARTICIPACIÓN QUE REPRESENTA CADA LINEA DE SERVICIO SOBRE LAS VENTAS									
NUMERO DE FACTURA	TRANSFER DAY	FULL DAY	CITY +LINEA	GRUPO DJOSER ALEMANIA / HOLANDA	QUITO-VALLE	QUITO-BAÑOS	MINGA LODGE	QUITO-OTAVALO	TOTAL VENTAS
890	-	2.050,00	-	-	-	-	-	-	2.050,00
891	-	-	-	17.970,00	-	-	-	-	17.970,00
892	800,00	-	-	20.960,00	-	-	-	-	21.760,00
893	-	1.550,00	-	25.000,00	-	-	-	-	26.550,00
894	-	-	-	25.000,00	-	-	-	-	25.000,00
895	-	-	-	21.170,00	-	-	-	-	21.170,00
896	700,00	-	-	-	-	-	-	-	700,00
897	-	-	-	20.610,00	-	-	-	-	20.610,00
898	3.000,00	-	-	26.660,00	-	-	-	-	29.660,00
899	-	-	-	16.925,00	-	-	-	-	16.925,00
901	3.000,00	3.200,00	-	-	-	-	-	-	6.200,00
902	700,00	-	-	30.000,00	-	-	-	-	30.700,00
903	700,00	-	-	26.660,00	-	-	-	-	27.360,00
904	3.000,00	9.600,00	-	-	-	-	-	-	12.600,00
906	700,00	-	-	16.925,00	-	-	-	-	17.625,00
907	-	1.600,00	-	-	-	-	-	-	1.600,00
908	-	-	-	38.000,00	-	-	-	-	38.000,00
909	-	-	-	16.225,00	-	-	-	-	16.225,00
TOTAL	22.750,00	52.820,00	6.940,00	482.977,00	1.300,00	1.450,00	9.600,00	2.000,00	579.837,00
PARTICIPACION	3,92%	9,11%	1,20%	83,30%	0,22%	0,25%	1,66%	0,34%	100,00%

LINEA DE SERVICIO	PARTICIPACION
TRANSFER DAY NUEVO AEROPUERTO	3,92%
FULL DAY	9,11%
CITY + LINEA	1,20%
GRUPO DJOSER	83,30%
QUITO-VALLE	0,22%
QUITO-BAÑOS	0,25%
MINGALODGE	1,66%
QUITO-OTAVALO	0,34%

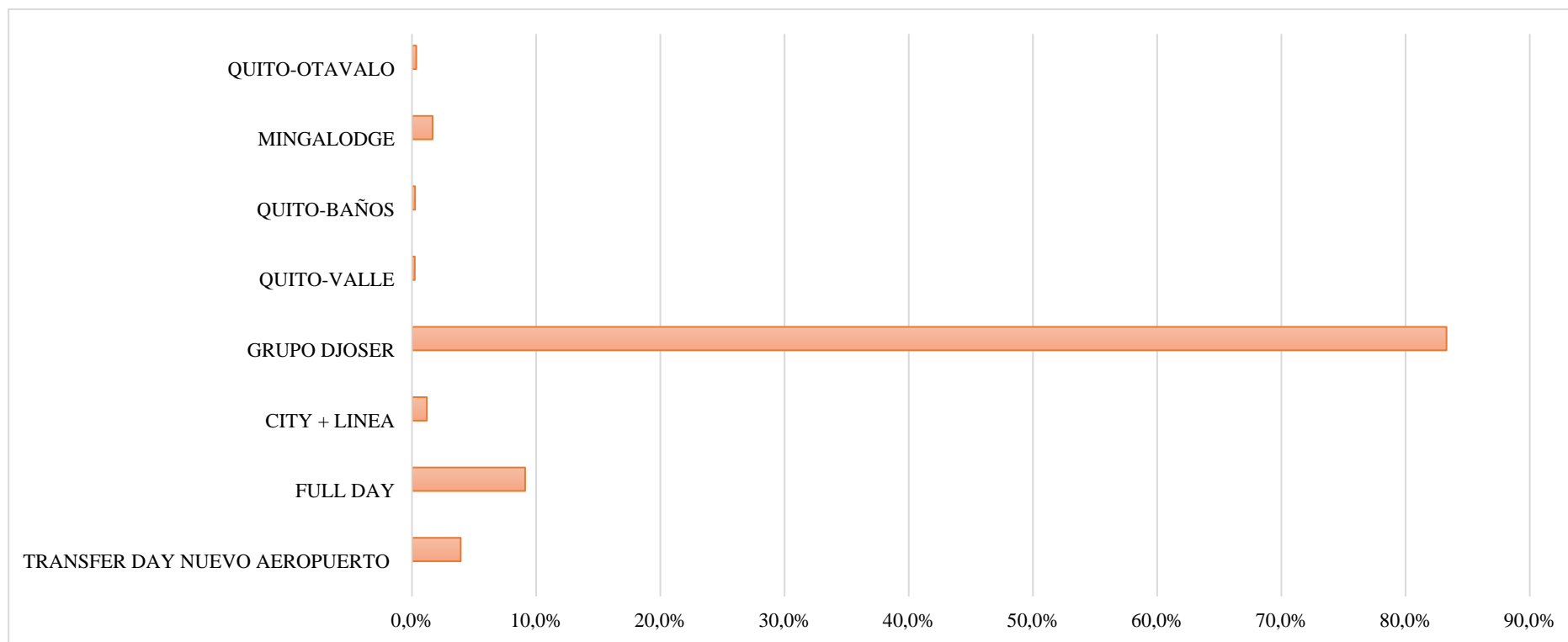


Figura 18: Participación de las líneas de servicio de JL Turismo

Claramente se puede observar las tres líneas de servicio más representativas para la empresa. Las cuales tienen porcentajes de participación sobre las ventas de 83.30% - 9.11% y 3.92% respectivamente, llegando a representar el 96.33% de las ventas totales de JL TURISMO con 10 unidades de transporte. En ingresos representan \$558.547,00 del total que es \$579.837,00.

Las líneas de servicio con las que trabajaremos como un objeto de costo son:

- **Transfer Day Nuevo Aeropuerto 15 pasajeros:** Traslado de los pasajeros cuando llegan a Ecuador del Nuevo Aeropuerto Mariscal Sucre al Hotel.
- **Full Day 20 pasajeros:** Visita del centro de la ciudad de Quito y la Mitad del Mundo.
- **Grupo DJOSER ALMENIA / HOLANDA 20 pasajeros:** Tour realizado por varias ciudades del Ecuador con tiempo de duración de 19 días.

Para el cálculo de costos se utilizará como base una unidad de transporte de 30 pasajeros; esto es debido a que los servicios se prestan para personas extranjeras las cuáles exigen que la unidad de transporte sea amplia y cómoda.

3.3.1.2 Flujogramas de las líneas de servicio representativas

Con las tres líneas de servicio identificadas se han realizado flujogramas de cada uno de los procesos, a fin de tener una rápida comprensión de las rutas y actividades que se realizan, un análisis efectivo de las diferentes secciones del programa de trabajo y dejar documentado todos los pasos que se realizan para poder prestar el servicio de: Transfer Day Nuevo Aeropuerto, Full Day y Grupo Djoser Alemania / Holanda.

Línea de Servicio: Transfer Day Nuevo Aeropuerto

Número de Pasajeros: 15



Figura 19: Flujograma - Transfer Day Nuevo Aeropuerto

LINEA DE SERVICIO:
FULL DAY
NUMERO DE
PASAJEROS:20

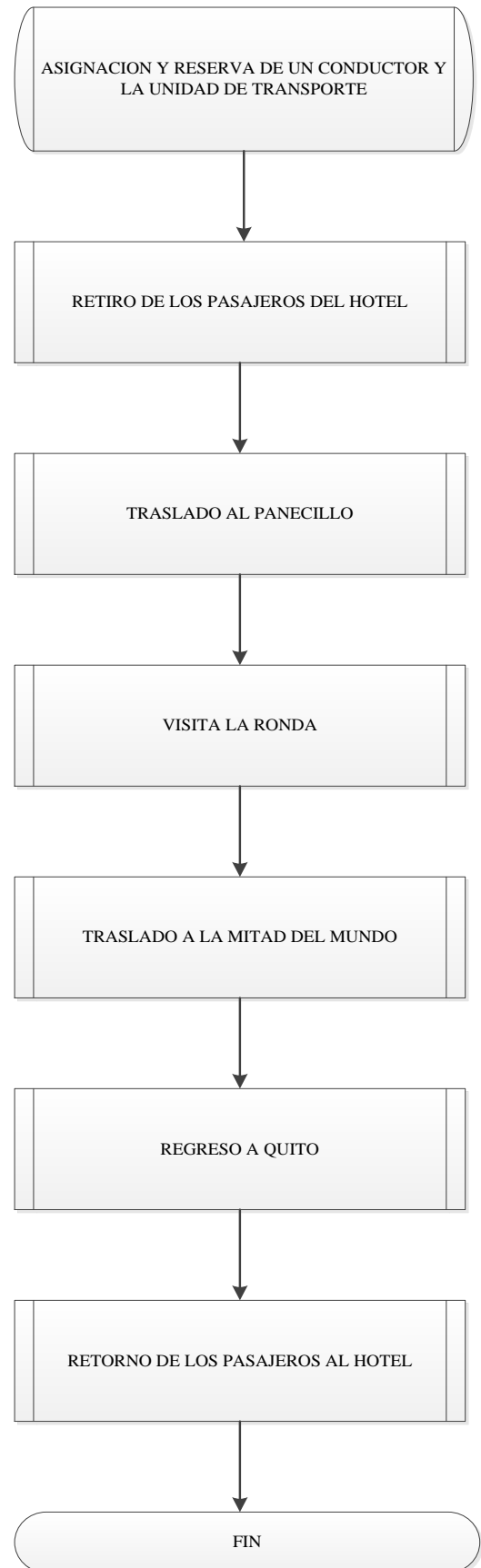


Figura 20: Flujograma - Full Day

**LINEA DE SERVICIO: GRUPO
DJOSER ALEMANIA/ HOLANDA
NUMERO DE PASAJEROS:20**

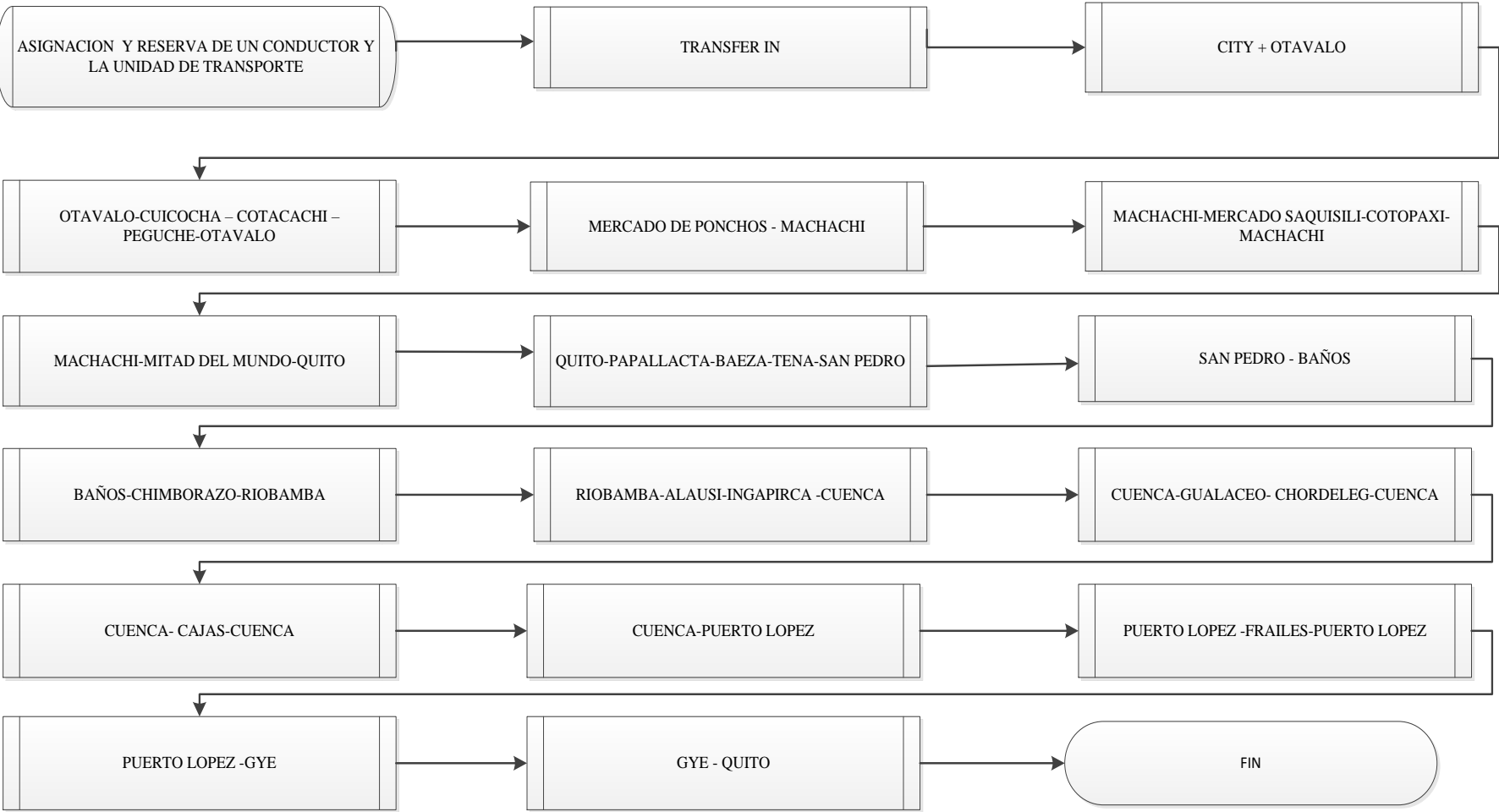


Figura 21: Flujograma - Grupo DJOSER Alemania Holanda

3.3.1.3 Descripción de actividades

Después de haber realizado cada uno de los flujogramas de las tres líneas de servicio, es necesario detallar las acciones que contemplan cada una de las actividades, las personas que son responsables de su ejecución, el número de kilómetros recorridos y en caso de existir un mecanismo de control.

Esto dará a los directivos de JL TURISMO una visión importante sobre las líneas de servicio, podrán observar las rutas que sus unidades de transporte realizan y cuantos kilómetros recorren realmente.

Es por eso que se realizó a detalle cuadros de la descripción de actividades, los mismos que se pueden observar a continuación:

Tabla 22: Línea de Servicio: Transfer Day Nuevo Aeropuerto 15 pasajeros

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Km	Mecanismo de Control
1	Asignación y reserva de un conductor y la unidad de transporte	Se deberá coordinar que unidad de transporte se requiere de acuerdo al número de pasajeros y exigencias de la parte contratante, a la vez que conductor está libre y puede prestar el servicio, de esta forma quedarán reservados para la fecha pactada.	Jefe de Operaciones JL TURISMO Jefe de Operaciones Agencia de Viajes		Calendario de Coordinación de Trabajos Orden de Trabajo
2	Retiro de los pasajeros del aeropuerto Internacional Mariscal Sucre	El chofer asignado recibirá por parte del Jefe de Operaciones la orden de trabajo en la cual se detalla la hora a la que debe retirar a los pasajeros del aeropuerto, el vuelo y el guía que recibirá a los mismos.	Jefe de Operaciones JL TURISMO Jefe de Operaciones Agencia de Viajes Chofer Asignado Guía Asignado	40 km	Orden de Trabajo
3	Retorno al Hotel en Quito	Una vez recibido el grupo el guía dará la bienvenida a los pasajeros y se les llevará hacia el Hotel en donde permanecerán alojados.	Chofer Asignado Guía Asignado	50 km	Orden de Trabajo

Tabla 23: Línea de Servicio: Full Day 20 pasajeros

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Km	Mecanismo de Control
1	Asignación y reserva de un conductor y la unidad de transporte	Se deberá coordinar que unidad de transporte se requiere de acuerdo al número de pasajeros y exigencias de la parte contratante, a la vez que conductor está libre y puede prestar el servicio, De esta forma quedaran reservados para la fecha pactada.	Jefe de Operaciones JL TURISMO Jefe de Operaciones Agencia de Viajes		Calendario de Coordinación de Trabajos Orden de Trabajo
2	Retiro de los pasajeros del hotel	Se entregará al chofer asignado los datos del Hotel y la hora a la cual debe retirar a los pasajeros y al guía que se encargará del tour.	Conductor Asignado Guía Asignado	3 km	Orden de Trabajo
3	Traslado al Panecillo	Para iniciar el tour se lleva a los pasajeros al Panecillo, en donde podrán tener una vista panorámica de la ciudad, dependiendo del clima podrán observar los Volcanes: Cotopaxi, Cayambe, Antisana y Guagua Pichincha, el guía explicará la historia de cada uno de los lugares que puedan divisar	Conductor Asignado Guía Asignado	2 km	Orden de Trabajo

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Km	Mecanismo de Control
4	Visita a la Ronda	Se deja a los pasajeros con el guía en la calle La Ronda, en la cual harán un recorrido del centro colonial de Quito, comenzando por cada una de las Iglesias y terminando en la Basílica del Voto Nacional.	Conductor Asignado Guía Asignado	1 km	Orden de Trabajo
5	Traslado a la Mitad del Mundo	Se lleva a los pasajeros hacia la Mitad del Mundo en la cual disfrutarán de una visita al museo de las culturas del Ecuador y la línea Ecuatorial. Se deberá esperar realicen compras de artesanías en el lugar.	Conductor Asignado Guía Asignado	15 km	Orden de Trabajo
6	Regreso a Quito	Terminando la visita de la mitad del mundo se llevará a los pasajeros de regreso a Quito	Conductor Asignado Guía Asignado	15 km	
7	Retorno de los Pasajeros al Hotel	Al llegar a Quito se trasladará a los pasajeros y al guía al Hotel de donde se les retiró en la mañana	Conductor Asignado Guía Asignado	3 km	Orden de Trabajo

Tabla 24: Línea de Servicio: Grupo Djoser Alemania/Holanda 20 pasajeros

N°	Actividad	Descripción	Responsables	Km	Mecanismo de Control
1	Asignación y Reserva de un conductor y una unidad de transporte	Se deberá coordinar que unidad de transporte se requiere de acuerdo al número de pasajeros y exigencias de ECOANDES TRAVEL, a la vez que conductor está libre y puede prestar el servicio, De esta forma quedaran reservados para la fecha pactada.	Jefe de Operaciones de JL TURISMO Jefe de Operaciones de la Agencia de Viajes		Calendario de Coordinación de Trabajos Orden de trabajo
2	Transfer In	Recoger al Grupo de Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, el cual llega en vuelo de KLM. Luego llevarles al Hotel Fuente de Piedra 2.	Conductor asignado Jefe de Operaciones de JL TURISMO Jefe de Operaciones de ECOANDES TRAVEL Guía Asignado	40 km	Orden de Trabajo
3	City + Otavalo	Recoger a los pasajeros del Hotel Fuente de Piedra 2 y llevarles al Centro Histórico, podrán visitar la Catedral, La Compañía, San Francisco, Panecillo, luego llevarles hacia Otavalo, durante la ruta podrán visitar Guayllabamba, Cayambe, Mirador del Lago San Pablo, luego se dirigirán hacia Otavalo noche de alojamiento en el Hotel Indio Inn.	Conductor Asignado TRAVEL Guía Asignado	116 km	Orden de Trabajo

N°	Actividad	Descripción	Responsables	Km	Mecanismo de Control
4	Otavallo - Cuicocha- Cotacachi - Peguche - Otavallo	Recoger a los pasajeros del Hotel Indio Inn y llevarles hacia Cuicocha, Cotacachi y Peguche donde podrán visitar Casa Lema para apreciar los tejidos, instrumentos musicales, etc. Luego regresarán a la Ciudad de Otavallo Noche de Alojamiento en el Hotel Indio Inn.	Conductor Asignado Guía Asignado	28 km	Orden de trabajo
5	Mercado de Ponchos- Machachi	Recoger a los pasajeros del Hotel Indio Inn, llevarles a visitar el mercado artesanal de Ponchos y luego hacia Machachi. Noche de Alojamiento en la Hacienda la Estación.	Conductor Asignado Guía Asignado	140 km	Orden de Trabajo
6	Machachi - Mercado Saquisili - Cotopaxi- Machachi	Recoger a los pasajeros de la Hacienda la Estación, luego del desayuno llevarles a visitar el mercado Saquisili, después al Parque Nacional Cotopaxi si desean los pasajeros podrán visitar el museo, realizar una caminata hasta el refugio y se dirigirán a la laguna Limpiopungo, posterior a esto regresarán a la Hacienda la Estación en Machachi.	Conductor Asignado Guía Asignado	70 km	Orden de Trabajo

N°	Actividad	Descripción	Responsables	Km	Mecanismo de Control
7	Machachi – Mitad del Mundo – Quito	Recoger a los pasajeros de la Hacienda la Estación, luego del desayuno llevarles hacia la Mitad del Mundo y luego hacia Quito al Hotel Fuente de Piedra 2.	Conductor Asignado Guía Asignado	76 km	Orden de Trabajo
8	Quito – Papallacta – Baeza – Tena – San Pedro	Recoger a los pasajeros del Hotel Fuente de Piedra 2 y llevarles a Yacuma Ecolodge, en la ruta podrán visitar si desean las termas de Papallacta, luego continuarán hacia Baeza, Archidona y la ciudad del Tena donde tendrán tiempo para almorzar, después continuarán el recorrido hasta el pueblo de San Pedro donde les espera la canoa para llevarles a Yacuma. Al siguiente día los pasajeros realizarán una caminata en la Selva en donde no usarán el bus.	Conductor Asignado Guía Asignado	217 km	Orden de Trabajo

N°	Actividad	Descripción	Responsables	Km	Mecanismo de Control
9	San Pedro – Baños	Luego del desayuno se dirigirán hacia San Pedro donde les espera el transporte para continuar su recorrido hasta la ciudad de Baños en la ruta podrán visitar al Pailón del Diablo y la Tarabita, también disfrutarán de la ruta de las cascadas. Finalmente se les dejará en el Hotel Monte Selva. El bus pasará parado los 2 días siguientes del tour.	Conductor Asignado Guía Asignado	166 km	Orden de Trabajo
10	Baños – Chimborazo – Riobamba	Recoger a los pasajeros del Hotel Monte Selva y luego llevarles a visitar la reserva Faunística Chimborazo, continuarán hacia la ciudad de Riobamba, dejar a los pasajeros en el Hotel Chimborazo Internacional.	Conductor Asignado Guía Asignado	128 km	Orden de Trabajo
11	Riobamba – Alausí – Ingapirca – Cuenca	Recoger a los pasajeros del Hotel Chimborazo Internacional, luego llevarles hacia Alausí, los pasajeros realizarán la ruta del tren Alausí - Sibambe –Alausí, después de la actividad continúan hacia la ciudad de Cuenca, en la ruta visitarán las ruinas de Ingapirca, en Cuenca dejar a los pasajeros en el Hotel Posada del Ángel.	Conductor Asignado Guía Asignado	258 km	Orden de Trabajo

N°	Actividad	Descripción	Responsables	Km	Mecanismo de Control
12	Cuenca – Gualaceo – Chordeleg – Cuenca	Recoger a los pasajeros del Hotel Posada del Ángel, y llevarles a visitar Gualaceo, podrán observar la elaboración de tejidos que está ubicada en el sector San Pedro de los Olivos km 10 ½ vía Gualaceo, luego llevarles hacia Chordeleg en donde podrán visitar la elaboración de las joyas para después regresar al Hotel Posada del Ángel en Cuenca.	Conductor Asignado Guía Asignado	44 km	Orden de Trabajo
13	Cuenca – Cajas – Cuenca	Recoger a los pasajeros del Hotel Posada del Ángel y llevarles a visitar el Parque Nacional el Cajas, por la tarde regresarán a la ciudad de Cuenca al mismo hotel.	Conductor Asignado Guía Asignado	20 km	Orden de Trabajo
14	Cuenca – Puerto López	Recoger a los pasajeros del Hotel Posada del Ángel y llevarles hacia Puerto López al Hotel Pacifico. Al siguiente día el bus pasará parado.	Conductor Asignado Guía Asignado	360 km	Orden de Trabajo
15	Puerto López – Los Frailes – Puerto López	Los pasajeros visitarán la playa los Frailes, para después regresar al Hotel Pacífico.	Conductor Asignado Guía Asignado	12 km	Orden de Trabajo

N°	Actividad	Descripción	Responsables	Km	Mecanismo de Control
16	Puerto López – Guayaquil	Recoger a los pasajeros del Hotel Pacífico y llevarles hacia la ciudad de Guayaquil dejar las maletas en el Hotel Doral mientras los pasajeros realizan un city tour, después llevarles al Hotel City Plaza.	Conductor Asignado Guía Asignado	165 km	Orden de Trabajo
17	Guayaquil – Quito	Recoger a los pasajeros del Hotel City Plaza y llevarles al Aeropuerto porque se van hacia Galápagos, el chofer se regresa a Quito.	Conductor Asignado Guía Asignado	408 km	Orden de Trabajo

3.3.1.4 Cálculo de Costos para las líneas de servicio representativas

Es importante definir cuáles son los costos para cada una de las líneas de servicio. Primero se presenta datos para poder realizar los cálculos y después se mostrará cuáles son realmente los costos de las líneas de servicio representativas.

3.3.1.4.1 Datos para cálculo de Costos

1. **Diesel:** Con 20 galones se recorren 220 km. Cada uno de los galones cuesta \$1.037, es decir un bus da 11 kilómetros por galón en la carretera y en la ciudad da 9 kilómetros por galón.
2. **Llantas:** Un cambio de llantas se realiza cada 40.000 km incurriendo en un costo de \$2.100 (se considera un precio unitario por llanta de \$350 y son 6 llantas).
3. **Aceite:** Un cambio de aceite se realiza cada 6.000 km incurriendo en un costo de \$50, ya que se debe comprar 2 galones y medio. La compañía realiza compras por canecas de 5 galones en \$100.
4. **Frenos- Cambio de Zapatas o forros de frenos:** Los frenos se cambian cada 8.750 km aproximadamente incurriendo en un costo de \$250.

5. **Filtros de Aceite:** Se cambia cada 6.000 km incurriendo en un costo de \$ 20.
6. **Filtros de Combustible:** Se cambia cada 12.000 km incurriendo en un costo de \$27 son dos filtros el uno a un precio de \$15 y el otro a \$12.
7. **Filtro de Aire:** Se cambia cada 12.000 km incurriendo en un costo de \$50.
8. **Líquido de Frenos:** Se cambia cada año, se requieren 2 litros cada uno cuesta \$15, es decir en 35.000 km se consume este valor.
9. **Se necesitan suministros de limpieza los cuales son:**
 - Deja: La funda de 5 kg cuesta \$12 para la limpieza del bus se usa 25 gramos en cada lavada, es decir 0.03 kg; al mes se usan los 5kg para una unidad de transporte.
 - Ambiental: \$3 dura un mes aproximadamente.
 - Amoral: \$2 dura un mes aproximadamente.
 - 1 Funda de Basura: Costo \$0.10, el paquete de 12 fundas de basura tiene un costo de \$1,75.

10. Los costos de mano de obra indirecta mensuales son los siguientes:

Tabla 25: Costos de mano de obra indirecta mensuales

DATOS			INGRESOS	CARGA SOCIAL					TOTAL COSTO
NOMBRE	CARGO	FECHA DE INGRESO	SUELDO	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	APORTE PATRONAL	
JORGE LEDESMA	GERENTE GENERAL	Año 2009	2.000,00	166,67	30,5	83,33	166,67	243,00	2.690,17
GEOVANNA LEDESMA	PERSONA ENCARGADA DE OPERACIONES	01/01/2012	1.000,00	83,33	30,5	41,67	83,33	121,50	1.360,33
PATRICIA LEDESMA	PERSONA ENCARGADA DEL AREA ADMINISTRATIVA	01/01/2012	1.200,00	100,00	30,5	50,00	100,00	145,80	1.626,30
GLADYS SIMBAÑA	PERSONA DE LIMPIEZA	01/04/2014	366,00	30,50	30,5	15,25	30,50	44,47	517,22

Adicionalmente a estas personas de MOI se paga a un contador externo \$800 por honorarios profesionales.

Se paga por concepto de seguro de un bus: \$270 anuales, este valor es otorgado con descuento al negociar el seguro de las 17 unidades de transporte.

11. La Mano de obra Directa es un conductor que cobra una tarifa de:

Tabla 26: Mano de obra directa Conductor

Transfer Day nuevo Aeropuerto	\$10
Full Day	\$25
Grupo Djoser Alemania / Holanda	\$380 por los 19 días

12. Existe un préstamo bancario del bus del cual se paga una cuota de \$2.000 mensuales a un interés del 15,5% anual. En la actualidad están bajo esta modalidad de crédito 3 unidades de transporte.

13. La oficina de la Compañía es propia, el valor estimado que se pagaría por arrendar un espacio para la misma es \$600 en el sector que se encuentra actualmente. (San Isidro del Inca).

14. Para el cálculo de la depreciación se usa el método de línea recta conociendo que el bus cuesta \$90.000. Los años de Vida útil para la depreciación de un bus de transporte turístico son 10. En un año una unidad de transporte recorre 35.000 km.

15. Tienen gastos de servicios básicos mensuales que son:

- Agua: \$60
- Luz: \$70

- Teléfono: \$50
- Internet: \$40

16. Gastos de Venta: Publicidad y promoción de la Compañía alrededor de \$2400 anuales

17. Tiene gastos de trámites e impuestos por concepto de: \$1.318,40

- Patente \$25
- Cuota por pertenecer a Captur \$12
- Matrícula: \$420
- Mantenimiento de la compañía: \$240
- Impuestos: \$621,40

Nota:

- Tomar en cuenta que los gastos de trámites e impuestos son de una sola unidad de transporte, cada una de ellas tiene un escenario diferente.
- En el caso de la matrícula se trata de un vehículo usado.
- El valor de mantenimiento de la compañía incluye el monto que se paga por el permiso de operación.

- En los impuestos, se incluye el impuesto a la renta, el IVA y la contribución solidaria sobre utilidades pagados en el año 2016.
- En el caso del tour leader del grupo, el mismo es contratado y pagado por la Agencia de Viajes.

3.3.1.4.2 Costos Líneas de Servicio Representativas

Para realizar el cálculo de costos de las líneas servicio se consideró como costos directos e indirectos a los siguientes:

Costos Directos: Aquellos que son fácilmente identificables en una unidad de transporte de 30 pasajeros, los mismos se muestran a continuación:

- Mano de obra directa.
- Combustible.
- Mantenimiento.
- Depreciación.
- Trámites e impuestos.

Costos Indirectos: Aquellos que no son fácilmente identificables en una unidad de transporte de 30 pasajeros, los mismos se muestran a continuación:

- Mano de obra indirecta
- Arriendo
- Servicios Básicos
- Seguro Vehicular
- Suministros de Limpieza
- Gasto Financieros
- Gastos de ventas

Para los costos indirectos se sacó una tasa por kilómetro recorrido en base a los kilómetros recorridos mensualmente por las unidades de transporte.

Datos:

Kilómetros recorridos anualmente por las 17 unidades de transporte: 49.583,33

Tabla 27: Costos Indirectos mensuales

Descripción	Valor
Mano de Obra Indirecta	\$ 6.994,02
Arriendo	\$ 600,00
Servicios Básicos	\$ 220,00
Seguro Vehicular	\$ 4.590,00
Suministros de Limpieza	\$ 318,75
Gastos Financieros	\$ 930,00
Gastos de Venta	\$ 200,00
TOTAL	\$ 13.852,77

Kilómetros recorridos:

- Transfer day nuevo aeropuerto 15 pasajeros: 90 km.
- Full Day 20 pasajeros: 39 km.
- Grupo Djoser Alemania / Holanda 20 pasajeros: 2.248 km.

Cálculo de tasa de costos indirectos

Tabla 28: Cálculo de tasa de costos indirectos

DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	APLICACIÓN FÓRMULA	RESULTADO
Mano de Obra Indirecta	Valor mensual \$	6.994,02	\$ 0,14 Por cada kilómetro recorrido
	Km recorridos mensualmente	49.583,33	
Arriendo	Valor mensual \$	450,00	\$ 0,01 Por cada kilómetro recorrido
	Km recorridos mensualmente	49.583,33	
Servicios básicos	Valor mensual \$	220,00	\$ 0,004 Por cada kilómetro recorrido
	Km recorridos mensualmente	49.583,33	
Seguro Vehicular	Valor mensual \$	4.590,00	\$ 0,093 Por cada kilómetro recorrido
	Km recorridos mensualmente	49.583,33	
Suministros de Limpieza	Valor mensual \$	318,75	\$ 0,0064 Por cada kilómetro recorrido
	Km recorridos mensualmente	49.583,33	
Gastos Financieros	Valor mensual \$	930,00	\$ 0,019 Por cada kilómetro recorrido
	Km recorridos mensualmente	49.583,33	
Gastos de Venta	Valor mensual \$	200,00	\$ 0,0040 Por cada kilómetro recorrido
	Km recorridos mensualmente	49.583,33	

Tabla 29: Costos Transfer Day Nuevo Aeropuerto 15 pasajeros

CÁLCULO DE COSTOS			
OBJETO DEL COSTO: TRANSFER DAY NUEVO AEROPUERTO 15 PASAJEROS			
UNIDAD: BUS DE 30 PASAJEROS			
KM ESTÁNDAR RECORRIDOS		90	
COSTO DIRECTOS		\$	54,02
Mano de Obra Directa	\$	10,00	
Combustible (Diesel)	\$	8,48	
Mantenimiento	\$	9,00	
Llantas	\$	4,73	
Aceite	\$	0,75	
Filtro de Aceite	\$	0,30	
Filtro de Combustible	\$	0,20	
Filtro de Aire	\$	0,38	
Frenos	\$	2,57	
Líquido de frenos	\$	0,08	
Depreciación			23,14
Trámites e Impuestos			3,39
COSTO INDIRECTOS		\$	25,14
Mano de obra indirecta	\$	12,70	
Arriendo	\$	1,09	
Servicios Básicos	\$	0,40	
Seguro Vehicular	\$	8,33	
Suministros de Limpieza	\$	0,58	
Gasto Financiero	\$	1,69	
Gastos de Venta	\$	0,36	
COSTO DEL SERVICIO			79,16
PRECIO			100,00
RENTABILIDAD			20,84
%			20,8%

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	=	PV	-	CV
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	=	\$ 100,00	-	\$ 54,02

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	=	\$ 45,98
-------------------------------	---	----------

Nota: Se consideran a todos los costos directos como variables

RAZÓN DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN/ PRECIO DE VENTA
RAZÓN DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	=	46,0%
PUNTO DE EQUILIBRIO TRANSFERS	=	COSTOS FIJOS TOTALES / MC UNITARIO
PUNTO DE EQUILIBRIO TRANSFERS	=	\$ 13.852,77 / \$ 45,98
PUNTO DE EQUILIBRIO TRANSFERS	=	301 TRANSFERS DAY NEVO AEROPUERTO MENSUALES

Tabla 30: Costos Full Day 20 pasajeros

CÁLCULO DE COSTOS		
OBJETO DEL COSTO: FULL DAY 20 PASAJEROS		
UNIDAD: BUS DE 30 PASAJEROS		
KM ESTÁNDAR RECORRIDOS		39
COSTO DIRECTOS	\$	29,07
Mano de Obra Directa	\$	10,00
Combustible (Diesel)	\$	3,68
Mantenimiento	\$	3,90
Llantas	\$	2,05
Aceite	\$	0,33
Filtro de Aceite	\$	0,13
Filtro de Combustible	\$	0,09
Filtro de Aire	\$	0,16
Frenos	\$	1,11
Líquido de frenos	\$	0,03
Depreciación		10,03
Trámites e Impuestos		1,47
COSTO INDIRECTOS	\$	10,90
Mano de obra indirecta	\$	5,50
Arriendo	\$	0,47
Servicios Básicos	\$	0,17
Seguro Vehicular	\$	3,61
Suministros de Limpieza	\$	0,25
Gasto Financiero	\$	0,73
Gastos de Venta	\$	0,16
COSTO DEL SERVICIO		39,97
PRECIO		150,00
RENTABILIDAD		110,03
%		73,4%

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	=	PV	-	CV
-------------------------------	---	----	---	----

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	=	\$ 150,00	-	\$ 29,07
-------------------------------	---	-----------	---	----------

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	=	\$ 120,93
-------------------------------	---	-----------

Nota: Se consideran a todos los costos directos como variables

RAZÓN DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN/ PRECIO DE VENTA
---	---	--

RAZÓN DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	=	80,6%
---	---	-------

PUNTO DE EQUILIBRIO FULL DAY	=	COSTOS FIJOS TOTALES / MC UNITARIO
-------------------------------------	---	---

PUNTO DE EQUILIBRIO FULL DAY	=	\$ 13.852,77 / \$ 120,93
-------------------------------------	---	--------------------------

PUNTO DE EQUILIBRIO FULL DAY	=	115	FULL DAY MENSUALES
-------------------------------------	---	-----	---------------------------

Tabla 31: Costos Grupo D-joser Alemania/Holanda 20 pasajeros

CÁLCULO DE COSTOS			
OBJETO DEL COSTO: GRUPO DJOSER ALEMANIA/ HOLANDA 20 PASAJEROS			
UNIDAD: BUS DE 30 PASAJEROS			
KM ESTÁNDAR RECORRIDOS		2248	
COSTO DIRECTOS		\$ 1.532,19	
Mano de Obra Directa	\$	380,00	
Combustible (Diesel)	\$	211,93	
Mantenimiento	\$	224,83	
Llantas	\$	118,02	
Aceite	\$	18,73	
Filtro de Aceite	\$	7,49	
Filtro de Combustible	\$	5,06	
Filtro de Aire	\$	9,37	
Frenos	\$	64,23	
Líquido de frenos	\$	1,93	
Peajes	\$	21,70	
Otavalo	\$	5,20	
Machachi	\$	4,00	
Riobamba	\$	2,00	
Puerto López	\$	4,50	
GYE - UIO	\$	6,00	
Parqueaderos	\$	31,00	
Otavalo	\$	12,00	
Yacuma	\$	6,00	
Cuenca	\$	8,00	
Guayaquil	\$	5,00	
Depreciación	\$	578,06	
Trámites e Impuestos	\$	84,68	
COSTO INDIRECTOS		\$ 621,25	
Mano de obra indirecta	\$	317,09	
Arriendo	\$	20,40	
Servicios Básicos	\$	9,97	
Seguro Vehicular	\$	208,10	
Suministros de Limpieza	\$	14,45	
Gasto Financiero	\$	42,16	
Gastos de Venta	\$	9,07	
COSTO DEL SERVICIO		2.153,44	
PRECIO		2.470,00	
RENTABILIDAD		316,56	
%		13%	

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN = PV - CV

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN = \$ 2.470,00 - \$ 1.532,19

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN = \$ 937,81

RAZÓN DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN = MARGEN DE CONTRIBUCIÓN/ PRECIO DE VENTA

RAZÓN DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN = 38,0%

PUNTO DE EQUILIBRIO GRUPO D-JOSER = COSTOS FIJOS TOTALES / MC UNITARIO

PUNTO DE EQUILIBRIO GRUPO D-JOSER = \$ 13.702,77 / \$ 937,81

PUNTO DE EQUILIBRIO GRUPO D-JOSER = 15 GRUPO D-JOSER ALEMANIA
HOLANDA MENSUALES

Nota: Se consideran a todos los costos directos como variables.

3.3.2 Establecimiento de Indicadores de Gestión

3.3.2.1 Introducción

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación de constantes transformaciones en el entorno crea la necesidad de tener un método de medición del desempeño en JL TURISMO CIA LTDA. De esta forma los directivos tendrán clara la metodología de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio.

En los últimos años la competencia para empresas que se desenvuelven en el entorno de transporte turístico se ha incrementado notablemente, por esto nace la necesidad de prestar un servicio de calidad y de forma efectiva y eficiente, teniendo siempre que desarrollar técnicas innovadoras en la gestión.

3.3.2.2 Objetivos

El planteamiento de los indicadores de gestión se realizará con los siguientes objetivos:

- Definir indicadores de gestión que les permitan a los directivos de JL TURISMO CIA. LTDA., tener un sistema de medición del desempeño de las actividades que realizan.
- Establecer indicadores de gestión en base a los objetivos y metas de JL TURISMO para garantizar el logro de los mismos.
- Crear una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar cómo se están alcanzando sus metas y objetivos.

3.3.2.3 Ventajas

- Reducir la incertidumbre en la compañía, con el aumento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.
- Contar con información para la adecuada toma de decisiones.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades de la organización.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.
- Motivar a miembros de equipo a alcanzar las metas propuestas.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.

3.3.2.4 Esquema o metodología para la definición de indicadores de JL TURISMO CIA LTDA.

Los indicadores de gestión se definen como un conjunto de variables que miden un proceso o una situación, para lograr el establecimiento de los mismos se seguirá la siguiente metodología:

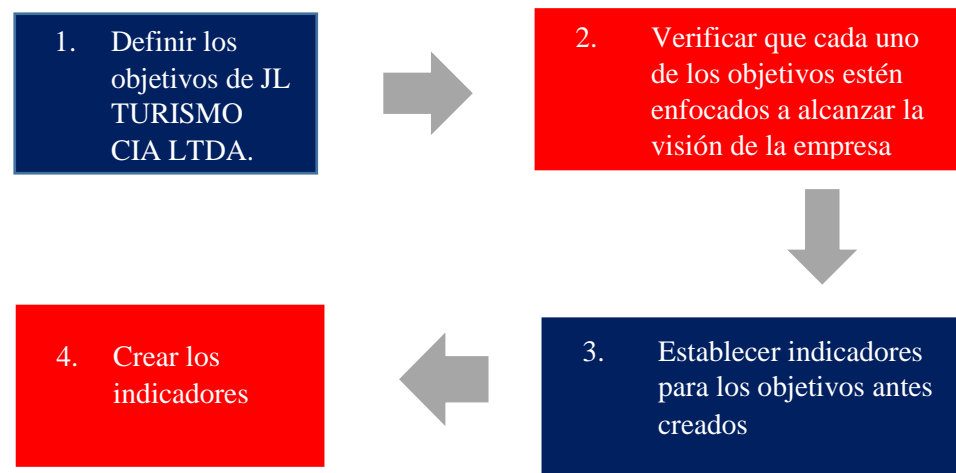


Figura 22: Esquema o metodología para la definición de indicadores de JL Turismo Cia. Ltda.

En el formato para la creación de cada uno de los indicadores deberá constar la siguiente información:

- 1. Nombre del indicador:** El nombre se escribirá de forma concreta y sin generar ningún tipo de ambigüedad.
- 2. Objetivo a cuyo logro está asociado:** Se refiere al objetivo que se quiere alcanzar con el indicador.

- 3. Periodicidad:** Está definida por la frecuencia en que debe ser tomada la medida y la frecuencia en que se evalúe o se reporte.
- 4. Unidad de medición:** Se refiere a la unidad en que se mide el indicador, ya sea miles, millones, dólares, kilómetros, etc.
- 5. Fórmula / Medición:** Se refiere a la forma en que será calculado el indicador.
- 6. Metas:** Son los valores de referencia o nivel acordados en cuanto al desempeño que debe ser alcanzado para satisfacer los objetivos de la organización.
- 7. El responsable:** Es quien actúa de acuerdo a la información que suministra el indicador, debe existir un responsable por fijar la meta, un responsable por cumplir la meta y un responsable por hacer el control de la gestión.
- 8. Parámetros de medición por semaforización:** Se definirá los rangos en los cuales estará el valor alcanzado, ya sea verde, amarillo o rojo..
- 9. Fuente de Información:** Se detallará de donde se obtendrá la información para el cálculo del indicador.

Entonces el formato usado será el siguiente:

Tabla 32: Formato para la definición de indicadores de JL Turismo Cia. Ltda.

Nombre del Indicador: 1		
Objetivo Asociado: 2		
Frecuencia de medición: 3	Unidad de medición: 4	
Fórmula / Medición: 5		
Meta: 6		
Responsable de la fijación de metas: 7	Responsable para cumplir la meta: 7	Responsable del seguimiento y reporte: 7
Medición por Semaforización: 8		
ACEPTABLE	CON RIESGO	CRÍTICO
Fuente de Información: 9		

3.3.2.5 Proceso de Definición de Indicadores JL TURISMO CIA LTDA.

3.3.2.5.1 Objetivos JL TURISMO CIA LTDA.

La compañía cuenta únicamente con una misión y visión, por lo que se ha creado para la misma los objetivos de acuerdo a la misión y visión que se han redefinido.

Misión

Ofrecer transporte turístico privado y cómodo a agencias de viaje, turistas y empresas públicas y privadas, con una flota de buses, segura y bien equipada, dotada de personal experimentado en la satisfacción al cliente.

Visión

Ser líderes en prestar servicio de transporte turístico terrestre a nivel nacional, ofreciendo diferenciación en eficiencia y calidad.

Objetivos

Para definir los principales objetivos de la empresa se ha estructurado la matriz que se muestra a continuación, la cual consiste en definir qué se debe alcanzar para poder llegar de la misión a la visión de la empresa.

Las categorías de objetivos fijados son:

1. Liderazgo de Mercado

- 1.1. Incrementar la participación de mercado de JL TURISMO, logrando formar parte del top 10 de las mejores empresas en la prestación del servicio de transporte turístico privado.

1.2. Ofrecer precios competitivos en el mercado.

2. Calidad

2.1. Alcanzar un alto nivel en la satisfacción del cliente con los servicios de JL TURISMO.

2.2. Innovar constantemente las unidades de transporte para prestar el mejor servicio a sus clientes.

3. Rentabilidad

3.1. Incrementar las ventas en temporada baja a través de la diversificación de su portafolio de servicios y clientes

3.2. Lograr el control adecuado sobre los recursos de la empresa para asegurar la eficiencia en optimización de costos.

4. Bienestar de los trabajadores

4.1. Tener un equipo de trabajo comprometido con las metas y objetivos de la organización, que goce de derechos y beneficios que les permitan tener un alto nivel de bienestar personal y profesional.

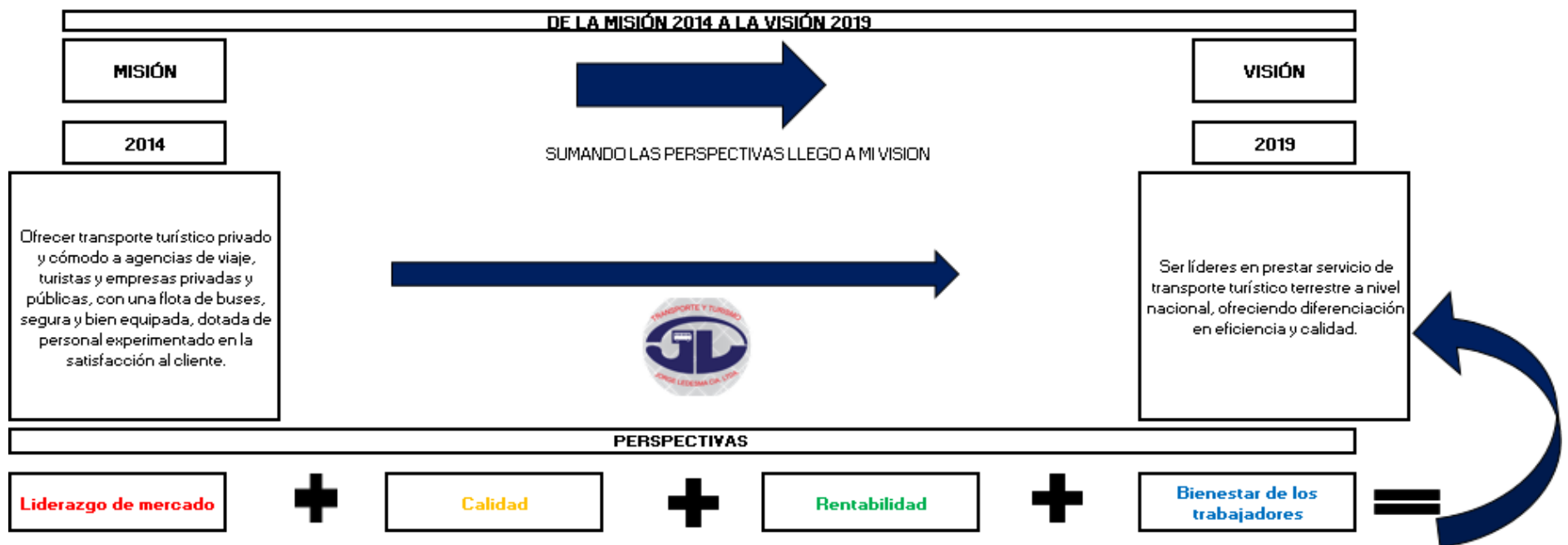

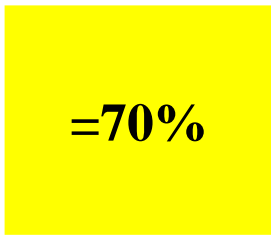



Figura 23: Matriz para la definición de los objetivos de JL Turismo Cia. Ltda.

3.3.2.5.2 Creación de los indicadores

Tabla 33: Indicador - Participación de Mercado

Nombre del Indicador: Participación de Mercado		
Objetivo Asociado: Liderazgo de Mercado		
Frecuencia de medición: Semestral	Unidad de medición: # de servicios prestados	
Fórmula / Medición: $\frac{\text{Total de servicios prestados por la empresa}}{\text{Total de servicios prestados por el mercado}} \times 100$		
Meta: >70%		
Responsable de la fijación de metas: Gerente General	Responsable para cumplir la meta: Jefe de Operaciones	Responsable del seguimiento y reporte Jefe de Operaciones
Medición por Semaforización:		
		
Fuente de Información: Datos de ventas de la empresa y datos estadísticos del mercado		

Observación: Los directivos de la empresa podrán elegir si este indicador se hace de forma global para todos los servicios de transporte, o para los más representativos dentro de sus ventas.

Tabla 34: Indicador - Satisfacción de los Pasajeros

Nombre del Indicador: Satisfacción de los pasajeros		
Objetivo Asociado: Calidad		
Frecuencia de medición: Mensual	Unidad de medición: % de satisfacción	
Fórmula / Medición: % de satisfacción de los pasajeros al término de cada uno de los servicios (esta información se logrará por medio de una encuesta)		
Meta: >80%		
Responsable de la fijación de metas: Gerente General	Responsable para cumplir la meta: Jefe de Operaciones / Jefe de Conductores	Responsable del seguimiento y reporte Jefe de Operaciones
Medición por Semaforización:		
<div>>80%</div>	<div>=80%</div>	<div><80%</div>
Fuente de Información: Encuesta de satisfacción realizada a los pasajeros		

Observación: El jefe de Operaciones debe coordinar la realización de una encuesta de satisfacción en el servicio prestado a los pasajeros; se sugiere un modelo (**Véase Anexo 3**)

Tabla 35: Indicador - Ventas en temporada baja

Nombre del Indicador: Ventas en temporada baja		
Objetivo Asociado: Rentabilidad		
Frecuencia de medición: Semestral	Unidad de medición: dólares	
Fórmula / Medición: <div>$\frac{\text{Ventas en temporada baja reales en \\$}}{\text{Ventas en temporada baja presupuestadas en \\$}}*100$</div>		
Meta: >75%		
Responsable de la fijación de metas: Gerente General	Responsable para cumplir la meta: Jefe de Operaciones / Jefe Administrativo Financiero	Responsable del seguimiento y reporte Jefe de Operaciones / Jefe Administrativo Financiero
Medición por Semaforización:		
<div>>75%</div>	<div>=75%</div>	<div><75%</div>
Fuentes de Información: Datos de la empresa		

Observación: Se estiman de acuerdo a datos históricos como temporada baja los meses de enero – marzo – abril – octubre y diciembre; los cuáles pueden variar dependiendo las condiciones del mercado.

Tabla 36: Indicador - Clima Laboral

Nombre del Indicador: Clima Laboral		
Objetivo Asociado: Bienestar de los trabajadores		
Frecuencia de medición: Semestral	Unidad de medición: Porcentaje	
Fórmula / Medición: % de percepción de clima laboral obtenido a través de las encuestas realizadas a los trabajadores		
Meta: >75%		
Responsable de la fijación de metas: Gerente General	Responsable para cumplir la meta: Jefe Administrativo - Financiero	Responsable del seguimiento y reporte Jefe Administrativo - Financiero
Medición por Semaforización:		
<div>>75%</div>	<div>=75%</div>	<div><75%</div>
Fuente de Información: Encuesta de clima laboral realizada a los trabajadores		

Observación: Se sugiere un modelo de encuesta (Véase Anexo 4)

Tabla 37: Indicador - Retrasos a prestación de servicios

Nombre del Indicador: Retrasos a prestación de servicios		
Objetivo Asociado: Calidad / Liderazgo en el mercado / Rentabilidad		
Frecuencia de medición: Mensual	Unidad de medición: # de retrasos	
Fórmula / Medición: Número de retrasos en la prestación de servicios		
Meta: 0 retrasos		
Responsable de la fijación de metas: Gerente General	Responsable para cumplir la meta: Jefe de Operaciones	Responsable del seguimiento y reporte Jefe de Operaciones
Medición por Semaforización:		
<div>0 retrasos</div>	<div>1 retraso</div>	<div>Más de 1 retraso</div>
Fuente de información: Datos de la empresa		

Tabla 38: Indicador - Número de veces que el trabajador usa el bus para uso personal

Nombre del Indicador: Número de veces que el trabajador usa el bus para uso personal		
Objetivo Asociado: Rentabilidad / Calidad		
Frecuencia de medición: Mensual	Unidad de medición: # de veces que el trabajador usa el bus para uso personal	
Fórmula / Medición: Número de veces que el trabajador usa el bus para un uso personal		
Meta: 0 veces de uso de la unidad de transporte para fines personales		
Responsable de la fijación de metas: Gerente General	Responsable para cumplir la meta: Jefe de Operaciones/Jefe de Conductores	Responsable del seguimiento y reporte Jefe de Operaciones
Medición por Semaforización:		
0 usos de unidades de transporte para fines personales	1 uso de unidad de transporte para fines personales	Más de 1 uso de unidades de transporte para fines personales
Fuente de información: Datos de la empresa		

Tabla 39: Indicador - Entrenamiento / Capacitación

Nombre del Indicador: Entrenamiento / Capacitación		
Objetivo Asociado: Bienestar de los trabajadores		
Frecuencia de medición: Bimensual	Unidad de medición: # de horas hombre de capacitación	
Fórmula / Medición: <div><i>Horas de capacitación reales</i> <i>Horas de capacitación presupuestadas</i></div> * 100		
Meta: >5		
Responsable de la fijación de metas: Gerente General	Responsable para cumplir la meta: Jefe Administrativo - Financiero	Responsable del seguimiento y reporte Jefe Administrativo - Financiero
Medición por Semaforización:		
>5	=5	<5
Fuente de Información: Datos de la empresa		

Tabla 40: Indicador - Financiero

Nombre del Indicador: Costo de Ventas / Ventas		
Objetivo Asociado: Rentabilidad		
Frecuencia de medición: Mensual	Unidad de medición: %	
Fórmula / Medición: <div>$\frac{\textit{Costo de ventas}}{\textit{Ventas}}$</div>		
Meta: >80%		
Responsable de la fijación de metas: Gerente General	Responsable para cumplir la meta: Jefe Administrativo - Financiero	Responsable del seguimiento y reporte: Jefe Administrativo - Financiero
Medición por Semaforización:		
<80%	=80%	>80%
Fuente de Información: Datos de la empresa		

Tabla 41: Indicador - Ventas Reales VS Ventas Presupuestadas

Nombre del Indicador: Ventas Reales VS Ventas Presupuestadas		
Objetivo Asociado: Rentabilidad		
Frecuencia de medición: Mensual	Unidad de medición: %	
Fórmula / Medición: $\frac{\text{Ventas reales en \$}}{\text{Ventas presupuestadas en \$}}*100$		
Meta: >100%		
Responsable de la fijación de metas: Gerente General	Responsable para cumplir la meta: Jefe Administrativo – Financiero/ Jefe de Operaciones	Responsable del seguimiento y reporte Jefe Administrativo – Financiero/Jefe de Operaciones
Medición por Semaforización:		
>100%	=100%	<100%
Fuente de Información: Datos de la empresa		

Tabla 42: Indicador - Posicionamiento en el mercado extranjero

Nombre del Indicador: Posicionamiento en el mercado extranjero		
Objetivo Asociado: Liderazgo de mercado/ Rentabilidad		
Frecuencia de medición: Semestral	Unidad de medición: %	
Fórmula / Medición: <div>$\frac{\text{\# de servicios prestados para extranjeros}}{\text{\# de servicios prestados}}*100$</div>		
Meta: >65%		
Responsable de la fijación de metas: Gerente General	Responsable para cumplir la meta: Jefe Administrativo – Financiero/ Jefe de Operaciones	Responsable del seguimiento y reporte Jefe Administrativo – Financiero/Jefe de Operaciones
Medición por Semaforización:		
>65%	=65%	<65%
Fuente de Información: Datos de la empresa		

3.3.2.5.3 Seguimiento y Retroalimentación

Una vez establecidos los indicadores es importante realizar la respectiva evaluación, es decir comparar los resultados obtenidos con las metas establecidas, seguido de este proceso está la retroalimentación, que consiste en comunicar los resultados de las evaluaciones con las personas involucradas, informando los logros obtenidos y definiendo qué acciones se van a emprender para corregir aquellos indicadores que están fuera de las metas.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- En conclusión las herramientas propuestas para JL TURISMO CIA LTDA. tanto de orden financiero como administrativo pueden reflejar un ahorro en costos y en general una nueva forma de operación y organización que garantizará el logro de las metas y objetivos de la Compañía.
- El organigrama estructural y los manuales de funciones, ayudarán a que cada uno de los empleados de la compañía tenga claras las responsabilidades y los requerimientos específicos de su cargo, de esta forma se garantizará que personas idóneas para el cargo lo están desempeñando y a la vez que su aporte a la compañía sea el mejor.
- El diseño organizacional que se realizó para JL TURISMO CIA LTDA. está conformado por dos departamentos principales: el administrativo y el de operaciones. El de operaciones les permitirá a los directivos de la compañía tener un control adecuado en el grupo de choferes a través del Jefe de Operaciones, quien garantizará que el servicio se preste con puntualidad y acorde a la orden de trabajo entregada. A través del departamento administrativo se solventarán temas de: nómina, contabilidad, reportes financieros, presupuesto, seguros de los vehículos, requisiciones de compra y bienestar de los

trabajadores. Estas dos áreas tendrán personal de apoyo como lo son: Asistente Administrativa, Mensajero y Auxiliar de limpieza.

- El reglamento interno diseñado para la compañía será una herramienta útil para regular la relación entre los trabajadores y el empleador, ya que actualmente se dan algunos problemas y es muy difícil buscar la solución adecuada, en el documento realizado para los directivos de la organización constan tanto las obligaciones como los derechos de los trabajadores, así como también se han señalado las faltas leves y graves con sus respectivas sanciones.
- La hoja de control diario y el formato de egreso de bodega son dos herramientas de control interno muy útiles para la Compañía, permiten a los directivos asegurarse de las condiciones en las cuales sale y regresa la unidad de transporte, es decir por este medio pueden garantizar la calidad del servicio prestado en lo que corresponde a cada uno de los implementos que son exigencias de acuerdo a las agencias de viajes. En la actualidad existe un alto porcentaje de robos de herramientas de la bodega, por lo que la implementación del formato de egresos de bodega ayudará a controlar esta situación.
- Para las líneas de servicio más representativas de JL TURISMO CIA LTDA., se diseñaron flujogramas con las rutas que recorren en cada uno de los servicios seleccionados, además se realizó un levantamiento de las actividades diarias que deben realizar los conductores con el grupo de turistas, esto a fin de poder definir un kilometraje estándar y las posibles desviaciones que se pueden presentar, está será una herramienta de gestión y control muy valiosa.

- Por medio de una investigación se encontró que existen herramientas tecnológicas que ayudan a la gestión y control de las empresas que tienen como giro de negocio la prestación de servicios de transporte turístico, es por esta razón que se realizó una propuesta para que JL TURISMO CIA LTDA use la herramienta GEOFLEET, la cual con una inversión inicial en equipos de \$3.414 y una mensualidad de \$388 correspondiente a las 17 unidades de transporte, generaría un ahorro mensual de \$1.094 y uno anual de \$13.129.
- Al definir los costos de las líneas de servicio más representativas de JL TURISMO CIA LTDA., se puede observar como un transfer day nuevo aeropuerto de 15 pasajeros tiene un costo de \$79,16 frente a un precio de \$100 brindando a la compañía una rentabilidad del 20,8% es decir \$20,8. Por otro lado un full day 20 pasajeros tienen un costo de \$39,97 frente a un precio de \$150 brinda a la compañía una rentabilidad de \$110,03 es decir 73,4%. Y por último un grupo D-joser Alemania/ Holanda de 20 pasajeros tiene un costo de \$2.153,44 frente a un precio de \$2.470,00 brinda a la empresa una rentabilidad de \$316,56, es decir 13%.
- La compañía en una situación de equilibrio deberá atender a 301 transfer day nuevo aeropuerto, 115 full day y 15 grupos D-joser Alemania – Holanda mensuales para no ganar ni perder en su resultado final.
- Para el establecimiento de indicadores de gestión de la compañía se hizo necesaria la creación de objetivos que ayuden a alcanzar la visión de la misma en el año 2019. Los objetivos creados fueron divididos en algunas categorías como:

- Liderazgo de mercado.
- Calidad.
- Rentabilidad.
- Bienestar de los trabajadores.

Para cada una de las categorías se definieron objetivos a los cuales se ha propuesto indicadores, los mismos tienen como metodología de control y seguimiento la semaforización.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a JL TURISMO la aplicación de la estructura organizacional propuesta en el presente trabajo de titulación lo antes posible, ya que se ha podido observar que la actual no tiene claramente definidas las funciones, lo que está causando: duplicidad de funciones, problemas entre empleados y retrasos en la prestación del servicio.
- Se sugiere que JL TURISMO realice una organización física de la bodega de herramientas mecánicas, se puede clasificar por estanterías, de acuerdo al modelo del vehículo, número de herramientas o uso que le dan los conductores; así será fácil el acceso a la misma para encontrar los materiales el momento en el que se necesite y a la vez se podrá tener un inventario de los mismos.
- Se recomienda colocar la hoja de control diario al iniciar la jornada para que la misma sea llenada por cada uno de los trabajadores y al final del día archivada y revisada por el jefe de operaciones; en el caso de jornada nocturna, deberá estar

al alcance de los choferes para que llenen la hoja de control diario, el jefe de operaciones validará la entrada, salida y kilometraje recorrido con la herramienta Geofleet o con las cámaras de la CIA.

- Los directivos de JL TURISMO deberán evaluar los costos presentados con los porcentajes de rentabilidad y el margen de contribución de cada uno de los servicios que fueron objeto del presente trabajo, antes de presentarse a la reunión con las agencias de viajes para la fijación de las tarifas del año 2017. Como pueden observar servicios como el Grupo D-joser Alemania – Holanda requieren una revisión de su precio, ya que únicamente brindan una rentabilidad del 13%; una vez que el nuevo aeropuerto ya viene funcionando y están claramente definidas las rutas de acceso, se sugiere la revisión del precio del servicio transfer day nuevo aeropuerto que tiene una rentabilidad del 20,8%. Y por último se recomienda incrementar las ventas del servicio full day que es uno de los más rentables de la compañía con un 73.4%.
- Al observar que uno de los principales clientes de la Compañía es la agencia de viajes Ecoandes Travel, llegando a significar el 70% de las ventas, se recomienda diversificar su portafolio de clientes promocionándose en nuevas agencias de viajes.
- La aplicación de la encuesta de satisfacción al cliente, proporcionada en el presente trabajo, la cual está tanto en español como en idioma inglés, ayuda a medir el grado de satisfacción de los turistas y a la vez la calidad del servicio que brinda la compañía.

- Se recomienda a los directivos de JL TURISMO CIA LTDA. una cuidadosa evaluación de precios de sus servicios ya que el segmento de mercado de la compañía es bastante desleal, a pesar de exigir buena calidad de servicio reflejado en vehículos nuevos y bien mantenidos, puntualidad, cumplimiento, experiencia de los choferes, etc., a la hora de contratar un servicio escogen la opción que es más barata y que no siempre cumple las características de servicio mencionadas.
- Se recomienda realizar una mayor promoción de las unidades de transporte en los meses de temporada baja como: Enero, Marzo, Abril, Octubre y Diciembre, ya que esto colaborará con el posicionamiento de la empresa.
- La publicidad boca a boca es una herramienta muy poderosa para poder llegar al cliente, pues un cliente satisfecho puede significar más contrataciones para la empresa; mientras que por otro lado, un cliente insatisfecho puede significar en cambio pérdidas. Esta es una de las formas más comunes de cómo el cliente conoce a la empresa de Transporte turístico. La calidad del servicio que J.L. Turismo ofrece a sus clientes, influye directamente en la recomendación en cadena a las Agencias de viaje.
- Se recomienda tener en cuenta programas de capacitación y motivación para el principal recurso humano de la compañía que son el grupo de conductores.
- Se sugiere que la empresa realice la aprobación del Reglamento Interno de trabajo en el Ministerio de relaciones Laborales para la validación del mismo.

REFERENCIAS

1. Agencia Andes. (1 de Septiembre de 2011). *Según los resultados del censo, en Ecuador hay 14'483.499 de habitantes*. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de La República: <http://www.larepublica.ec/blog/sociedad/2011/09/01/segun-los-resultados-del-censo-en-ecuador-hay-14483-499-de-habitantes/>
2. Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Estadísticas monetarias*. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de <http://www.bce.fin.ec/>
3. Captur. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 15 de mayo de 2016, de <http://captur.com/>
4. Ecuador Regiones Naturales. (10 de Marzo de 2013). *Flora y fauna*. Recuperado el 5 de junio de 2016, de <https://ecuador1b229.wordpress.com/tag/flora-y-fauna/>
5. Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). *Censo de población y vivienda*. Recuperado el 5 de mayo de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
6. Lexis. (mayo de 2008). *Ley de Turismo*. Recuperado el 20 de mayo de 2016, de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Ley-de-Turismo-MINTUR.pdf>
7. Ministerio de Turismo. (s.f.). Recuperado el 3 de mayo de 2016, de <http://www.turismo.gob.ec/>
8. Observatorio de la Política Fiscal. (s.f.). *Estadísticas macroeconómicas*. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de <http://www.observatoriofiscal.org/>
9. Sacco, C. (s.f.). *La Costa Ecuatoriana*. Recuperado el 21 de mayo de 2016, de Ecuador Explorer: <http://www.ecuadorexplorer.com/es/html/la-costa-ecuatoriana.html>
10. Secretaria General Agencia Nacional de Tránsito. (s.f.). *Agencia Nacional de Tránsito*. Recuperado el 12 de junio de 2016, de <http://www.ant.gob.ec/index.php/transito-7/resoluciones-2014/file/2652-resolucion-no-111-dir-2014-ant-cuadro-de-vida-util-para-vehiculos-de-transporte-terrestre-publico-y-comercial?tmpl=component>
11. Servicio de Rentas Internas - SRI. (mayo de 2001). *Exoneraciones, Reducciones y Rebajas Especiales*. Recuperado el 6 de julio de 2016, de <http://www.sri.gob.ec/de/exoneraciones-reducciones-y-rebajas-especiales>.

ANEXOS

Anexo 1: Unidades de transporte JL Turismo Cia. Ltda.

MARCA: CHEVROLET FTR
CAPACIDAD: 40 PASAJEROS
AÑO: 2009


MARCA: HINO FG
CAPACIDAD: 44 PASAJEROS
AÑO: 2010


MARCA: MITSUBISHI
CAPACIDAD: 25 PASAJEROS
AÑO: 2011


MARCA: MITSUBISHI ROSA
CAPACIDAD: 15 PASAJEROS
AÑO: 2008


MARCA: HINO GD
CAPACIDAD: 40 PASAJEROS
AÑO: 2009


MARCA: HINO FC
CAPACIDAD: 30 PASAJEROS
AÑO: 2010


MARCA: CHEVROLET FSR
CAPACIDAD: 36 PASAJEROS
AÑO: 2007


MARCA: CHEVROLET FTR
CAPACIDAD: 41 PASAJEROS
AÑO: 2007


MARCA:HYUNDAI H1
CAPACIDAD: 5 PASAJEROS
AÑO:2011


MARCA: MITSUBISHI ROSA
CAPACIDAD:15 PASAJEROS
AÑO: 2010


MARCA:HINO FC
CAPACIDAD: 33 PASAJEROS
AÑO:2010


MARCA: HYUNDAI H1
CAPACIDAD:5 PASAJEROS
AÑO: 2011


MARCA:MITSUBISHI CANTER
CAPACIDAD: 22 PASAJEROS
AÑO:2011


MARCA: TUCSON IX
CAPACIDAD:2 PASAJEROS
AÑO: 2011


MARCA:TUSCON IX
CAPACIDAD: 2 PASAJEROS
AÑO:2012


MARCA: NISSAN X-TRAIL 4X4
CAPACIDAD:2 PASAJEROS
AÑO: 2011


MARCA: KIA REVOLUTION
CAPACIDAD:2 PASAJEROS
AÑO: 2012


Anexo 2: Reglamento Interno JL Turismo Cia. Ltda.**JL TURISMO CIA. LTDA.
REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO****OBJETIVO**

Normar el comportamiento de los trabajadores y asegurar su buen desempeño en el puesto de trabajo.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente Reglamento Interno de Trabajo regula las relaciones entre la Compañía JL TURISMO CIA LTDA. y el grupo de trabajadores que presta sus servicios en la misma. En consecuencia las normas incorporadas en este documento se considerarán para todo tipo de relación laboral existente.

El Reglamento Interno será de aplicación obligatoria dentro de las instalaciones de la compañía ubicadas en la calle 9 de Julio N49-236 y de los Olivos en San Isidro del Inca, además en cualquier otro lugar en el que se encuentren los trabajadores con la unidad de transporte.

Como consecuencia de lo expresado anteriormente todo trabajador de la Compañía queda sujeto al cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento, no siendo por lo tanto su desconocimiento causa de eximente responsabilidad para ninguno de ellos.

CAPÍTULO I**OBJETO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVO DEL REGLAMENTO**

Art. 1.-OBJETO GENERAL JL TURISMO CIA. LTDA., tiene como objetivo principal la prestación de servicio de transporte turístico privado y cómodo a agencias de viaje, turistas

y empresas públicas y privadas con una flota de buses, segura y bien equipada, dotada de personal experimentado y experto en la satisfacción del cliente; objeto que lo realiza acatando estrictamente todas las disposiciones legales vigentes.

Art. 2.-OBJETO DEL REGLAMENTO, El presente Reglamento, complementario a las disposiciones del Código del Trabajo, tiene por objeto clarificar y regular en forma justa los intereses y las relaciones laborales existentes entre JL TURISMO CIA LTDA. y SUS EMPLEADOS O TRABAJADORES. Estas normas, tienen fuerza obligatoria para ambas partes.

CAPÍTULO II

VIGENCIA, CONOCIMIENTO, DIFUSIÓN, ALCANCE Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

Art. 3.-VIGENCIA, Este reglamento Interno comenzará a regir desde la fecha en que es aprobado por la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público.

Art. 4.-CONOCIMIENTO Y DIFUSIÓN, La Empresa dará a conocer y difundirá este Reglamento Interno a todos sus trabajadores, para lo cual colocará un ejemplar en un lugar visible de forma permanente dentro de cada una de sus dependencias y entregará un ejemplar del referido Reglamento a cada uno de sus trabajadores. En ningún caso, los trabajadores, argumentarán el desconocimiento de este Reglamento como motivo de su incumplimiento.

Art. 5.-ORDENES LEGÍTIMAS.- Con apego a la ley y dentro de las jerarquías establecidas en el organigrama de la Empresa, los trabajadores deben obediencia y respeto a sus superiores, a más de las obligaciones que corresponden a su puesto de trabajo, deberán ceñirse a las instrucciones y disposiciones legítimas, sea verbales o por escrito que reciban de sus jefes inmediatos.

Art. 6.-ÁMBITO DE APLICACIÓN. - El presente Reglamento Interno es de aplicación obligatoria para todos los ejecutivos, empleados y trabajadores, que actualmente o a futuro laboren para JL TURISMO CIA LTDA.

CAPÍTULO III

DEL REPRESENTANTE LEGAL

Art. 7.- El Representante legal es la autoridad ejecutiva de la empresa, por consiguiente, le corresponde ejercer la dirección de la misma y de su talento humano, teniendo facultad para nombrar, promover o remover empleados o trabajadores, con sujeción a las normas legales vigentes.

Art. 8.- Se considerarán oficiales las comunicaciones, circulares, memorandos, oficios, etc., debidamente suscritos por el Representante legal, quien lo subrogue, o las personas debidamente autorizadas para el efecto.

Sin perjuicio de lo anterior, las amonestaciones y llamados de atención, serán suscritas por el Jefe Administrativo Financiero o quien haga sus veces; y, los memorandos referentes a políticas o procedimientos de trabajo que implemente la Empresa, serán firmadas por el Representante legal.

CAPÍTULO IV

DE LOS TRABAJADORES, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Art. 9.- Se considera empleados o trabajadores de JL TURISMO CIA LTDA. a las personas que, por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, manuales o instructivos de la Compañía, presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de la empresa.

Art. 10.- La admisión e incorporación de nuevos trabajadores, sea para suplir vacantes o para cubrir nuevas necesidades de la Empresa es de exclusiva potestad del Representante Legal o su delegado.

Como parte del proceso de selección, la empresa podrá exigir a los aspirantes la rendición de pruebas teóricas o prácticas de sus conocimientos, e incluso psicológicas de sus aptitudes y tendencias, sin que ello implique la existencia de relación laboral alguna.

El contrato de trabajo, que se encuentre legalmente suscrito e inscrito, será el único documento que faculta al trabajador a ejercer su puesto de trabajo como dependiente de la Empresa, antes de dicha suscripción será considerado aspirante a ingresar.

Art. 11.-El aspirante que haya sido declarado apto para cumplir las funciones inherentes al puesto, en forma previa a la suscripción del contrato correspondiente, deberá llenar un formulario de “datos personales del trabajador”; entre los cuáles se hará constar la dirección de su domicilio permanente, los números telefónicos (celular y fijo) que faciliten su ubicación y números de contacto referenciales para prevenir inconvenientes por cambios de domicilio.

Para la suscripción del contrato de trabajo, el aspirante seleccionado deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- a) Hoja de vida actualizada.
- b) Al menos dos (2) certificados de honorabilidad.
- c) Exhibir originales y entregar 2 copias legibles y a color de la cédula de ciudadanía; certificado de votación; y, licencia de manejo cuando corresponda.
- d) Presentar los originales y entregar copias de los certificados o títulos legalmente conferidos, con el correspondiente registro de la autoridad pública competente.
- e) Partida de matrimonio y de nacimiento de sus hijos según el caso.
- f) Dos fotografías actualizadas tamaño carnet
- g) Formulario de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta (No. 107), conferido por el último empleador.
- h) Certificados de trabajo y honorabilidad.

En lo posterior, el trabajador informará, por escrito y en un plazo máximo de cinco días laborables, al departamento Administrativo Financiero respecto de cambios sobre la información consignada en la compañía, de no hacerlo dentro del plazo señalado se considerará falta grave.

La alteración o falsificación de documentos presentados por el aspirante o trabajador constituye falta grave que faculta al empleador a solicitar visto bueno ante el Inspector del Trabajo competente; sin perjuicio, de la obligatoria remisión de la información y documentos a las autoridades penales que corresponda.

Art. 12.- Los aspirantes o candidatos deberán informar al momento de su contratación si son parientes de trabajadores de la Empresa, hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Art. 13.- Para el desempeño de sus funciones cada uno de los trabajadores de JL TURISMO CIA LTDA., recibirá a su cargo una unidad de transporte, es importante señalar que de acuerdo a especificaciones técnicas requeridas o causas de mal comportamiento se puede realizar cambios de unidades de transporte entre los distintos conductores. La destrucción o robo de las unidades de transporte por culpa del trabajador y debidamente comprobados, serán de su responsabilidad directa.

El uso que se dé a las unidades de transporte, debe ser el adecuado, es decir no se podrá usar las mismas para realizar trámites personales o movilizarse hacia lugares que no consten dentro del programa de trabajo, adicionalmente no se podrá llevar en la unidad de transporte a personas ajenas al tour así sean familiares, bajo ningún motivo intentar lucrar transportando pasajeros de la vía pública cuando la unidades regresen vacías, en el caso de ocurrir estos eventos el trabajador será sometido a un cobro de multas por kilómetros adicionales recorridos o sanciones establecidas por el Jefe de Operaciones.

CAPÍTULO V

DE LOS CONTRATOS

Art. 14.-CONTRATO ESCRITO.- Todo contrato de trabajo se realizará por escrito; y, luego de su suscripción, deberá ser inscrito ante el Inspector de Trabajo, en un plazo máximo de treinta días contados a partir de la fecha de suscripción.

Art. 15.-PERÍODO DE PRUEBA.- Con los aspirantes seleccionados que ingresen por primera vez a la Empresa, se suscribirá un contrato de trabajo sujeto a las condiciones y período de prueba máximo fijado por el Código del Trabajo.

Art. 16.-TIPOS DE CONTRATO.- De conformidad con sus necesidades, la Empresa celebrará la modalidad de contrato de trabajo que considere necesaria, considerando aspectos técnicos, administrativos y legales

CAPÍTULO VI

JORNADA DE TRABAJO, ASISTENCIA DEL PERSONAL Y REGISTRO DE ASISTENCIA

Art. 17.-La asistencia de los trabajadores de JL TURISMO CIA. LTDA. se realizará dentro de una jornada especial debido al objeto social de la compañía y a las necesidades de sus clientes. Se cumplirán jornadas fuera de la ciudad de acuerdo al tour asignado a cada uno de los trabajadores de acuerdo al programa que se haya acordado con la agencia de viaje.

De conformidad con la ley estos horarios especiales, serán sometidos a la aprobación y autorización de la Dirección Regional del Trabajo

Art. 18.-La persona autorizada para planificar los horarios de trabajo de los empleados es el Jefe de Operaciones, quien se encargará de asignar los programas de trabajo respectivos y en el caso de permisos o vacaciones deberá comunicar esta información al Jefe Administrativo Financiero.

Art. 19.- El trabajador que requiera ausentarse de las instalaciones de la empresa durante la jornada de trabajo, deberá solicitar el permiso al Jefe de Operaciones y entregar al Jefe Administrativo Financiero. La no presentación del mismo, por parte del trabajador, será considerada como falta leve.

Art. 20.- Si por enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito, debidamente justificado, el trabajador no concurre a laborar, en forma obligatoria e inmediata deberá comunicar por escrito el particular al Departamento Administrativo Financiero, y a la vez deberá comunicarse con el Jefe de Operaciones para que el mismo pueda reasignar de forma inmediata el programa de trabajo. Superada la causa de su ausencia, deberá presentar los justificativos que correspondan al Departamento Administrativo Financiero quien procederá a elaborar el formulario de ausencia, faltas y/o permisos, con el fin de justificar o sancionar de conformidad con la ley y este reglamento

Art. 21.-Debido a la obligación que tienen los trabajadores con la prestación del servicio de transporte turístico, deberán cumplir puntualmente con cada uno de los programas que les sean asignados, para lo cual tendrán que prever el tiempo necesario para limpiar la unidad de transporte y estar en el lugar que se les haya indicado treinta minutos antes, de no cumplir con lo establecido deberán someterse a las respectivas multas y sanciones.

Art. 22.-La empresa llevará el registro de asistencia de los trabajadores por medio de la hoja de control diario que cada uno de ellos llenará al prestar un servicio, en el caso de que asistan a la oficina únicamente para realizar mantenimientos o labores de mecánica deberán llenar un formato físico adicional con hora de entrada y salida bajo la aprobación del jefe de operaciones.

En el caso de no llenar estos formatos y no darles un uso adecuado será considerado como falta grave.

CAPÍTULO VII

DE LAS VACACIONES FALTAS, LICENCIAS, PERMISOS Y JUSTIFICACIONES

DE LAS VACACIONES

Art. 23.- De acuerdo al artículo 69 del Código del Trabajo los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de vacaciones, las fechas de las vacaciones serán definidas de común acuerdo entre el jefe y trabajador, en caso de no llegar a un acuerdo el jefe definirá las fechas a tomar.

Los empleados que hubieren prestado servicios por más de 5 años en la Empresa, a partir del sexto año tendrán derecho a un día de vacaciones adicional por cada uno de los años excedentes. Estos días, a discreción de la empresa, podrán ser recompensados en dinero de acuerdo al código de trabajo. Los días adicionales por antigüedad no podrán exceder de 15.

Art. 24.- Las vacaciones solicitadas por el grupo de conductores deberán ser aprobadas por la Jefatura de Operaciones y el resto de personal lo hará con el Jefe Administrativo Financiero

Art. 25.- Para hacer uso de vacaciones, los trabajadores deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Los conductores deberán asegurarse de que los programas de trabajo que les han sido asignados sean reasignados a otro conductor, además están obligados a comunicar al reemplazo la información correspondiente.
- Los conductores deberán dejar completamente limpia la unidad de transporte, entregar el kit de herramientas, al reemplazo, se suscribirá un acta de entrega - recepción antes de salir al período de vacaciones.
- Todos los trabajadores deberán llenar el formato de vacaciones 15 días antes de salir de la empresa y a la vez comunicar el particular a los miembros de toda la CIA.
- Todo el personal deberá asegurarse de cómo serán solventadas sus funciones en el período de vacaciones.

DE LAS LICENCIAS

Art. 26.- Se concederán licencias con sueldo en los siguientes casos:

- 10 días laborables por el nacimiento de un hijo si es parto normal, o de 15 días si es parto con cesárea, según lo dispone el código de trabajo.
- Por matrimonio civil del trabajador, tendrá derecho a tres días laborables consecutivos, a su regreso obligatoriamente el trabajador presentará el respectivo certificado de matrimonio.
- Para asistir a eventos de capacitación y/o entrenamiento, debidamente autorizados por la Empresa.
- 3 días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente de unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad.
- Cualquier otra licencia prevista en el Código del Trabajo.

Art. 27.-La falta de justificación en el lapso de 24 horas de una ausencia podrá considerarse como falta injustificada, haciéndose el trabajador acreedor una amonestación por escrito y el descuento del tiempo respectivo.

DE LOS PERMISOS

Art. 28.- Se concederán permisos para que el trabajador atienda asuntos emergentes y de fuerza mayor, hasta por tres horas máximo durante la jornada de trabajo, en el periodo de un mes, que serán recuperadas en el mismo día o máximo en el transcurso de esa semana; y, en el evento de no hacerlo se descontará el tiempo no laborado, previa autorización del Jefe Administrativo Financiero o de la persona autorizada para el efecto

Los conductores podrán acceder a permisos una vez que los pasajeros y el guía turístico no requieran de sus servicios y los de la unidad de transporte

CAPÍTULO VIII

DE LA REMUNERACIÓN Y PERÍODOS DE PAGO

Art. 29.- Para la fijación de las remuneraciones de los trabajadores, la Empresa se orientará por las disposiciones o normas establecidas en el mercado laboral relativo a la clasificación y valoración de puestos, aprobados por la Presidencia que estarán siempre en concordancia con la ley; y no podrán ser inferiores a los mínimos sectoriales determinados para esta empresa.

Art. 30.-La empresa pagará la remuneración mensual directamente a sus trabajadores mediante el depósito en una cuenta bancaria, u otros mecanismos de pago permitidos por la ley.

Art. 31.-La Empresa efectuará descuentos de los sueldos del Trabajador solo en casos de:

- Aportes personales del IESS
- Dividendos de préstamos hipotecarios o quirografarios, conforme las planillas que presente el IESS
- Ordenados por autoridades judiciales.

- Valores determinados por las Leyes o autorizados expresamente por el trabajador, así como por compras o préstamos concedidos por la empresa a favor del trabajador.
- Multas establecidas en este Reglamento
- Descuentos autorizados por consumos del trabajador, cancelados por la empresa como tarjetas de comisariato, seguro médico privado, consumo de celulares, repuestos, servicios, mantenimiento, etc.

Art. 32.-Cuando un trabajador cesare en su trabajo por cualquier causa y tenga que realizar pagos por cualquier concepto, se liquidará su cuenta; y antes de recibir el valor que corresponde se le descontará todos los valores que esté adeudando a la Empresa.

Art. 33.-Los beneficios voluntarios u ocasionales de carácter transitorio que la Empresa otorgue al trabajador pueden ser modificados o eliminados cuando a juicio de ella hubiesen cambiado o desaparecido las circunstancias que determinaron la creación de tales beneficios.

CAPÍTULO IX

VALORES POR VIÁTICOS

Art. 34.-Los conductores recibirán un valor por concepto de viáticos para cada uno de los trabajos que vayan a realizar, los valores cubrirán lo que corresponde a alimentación y hospedaje.

Los viáticos de alimentación son como sigue:

- Desayuno: \$2
- Almuerzo: \$4
- Merienda: \$4

Los viáticos de hospedaje dependerán del hotel de acuerdo a la planificación del Jefe de operaciones.

El combustible en las unidades de transporte será puesto por cada uno de los trabajadores en las gasolineras autorizadas, con un código que será entregado a cada uno de ellos, al finalizar el mes la compañía liquidará su cuenta con cada una de las gasolineras.

CAPÍTULO X

LUGAR LIBRE DE ACOSO

Art. 35.- Lugar De Trabajo Libre De Acoso. - La empresa se compromete en proveer un lugar de trabajo libre de discriminación y acoso. Quien cometa alguno de estos hechos será sancionado de acuerdo al presente reglamento.

Discriminación incluye uso de una conducta tanto verbal como física que muestre insulto o desprecio hacia un individuo sea por su raza, color, religión, sexo, nacionalidad, edad, discapacidad, con el propósito de:

- a) Crear un lugar de trabajo ofensivo
- b) Interferir con las funciones de trabajo de uno o varios individuos
- c) Afectar el desempeño laboral
- d) Afectar las oportunidades de crecimiento del trabajador

Art. 36.- La Empresa estrictamente prohíbe cualquier tipo de acoso sexual en el lugar de trabajo, en el caso de llevarse a cabo se constituirá causal de Visto Bueno. Se entenderá acoso sexual lo siguiente:

- Comportamiento sexual inadecuado.
- Pedido de favores sexuales cuando se intenta conseguir una decisión de cualquier tipo.
- Interferir en el desempeño de labores de un individuo.
- Acoso verbal donde se usa un vocabulario de doble sentido que ofende a una persona.

CAPÍTULO XI

OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR

DE LAS OBLIGACIONES

Art.- 37. Además de las obligaciones constantes en el artículo 45 del Código de Trabajo, las determinadas por la ley, las disposiciones de JL TURISMO CIA LTDA, las del Contrato de Trabajo y este Reglamento, son obligaciones del Trabajador las siguientes:

1. Cumplir las leyes, reglamentos, instructivos, normas y disposiciones vigentes en la Empresa; que no contravengan al presente reglamento.
2. Ejecutar sus labores en los términos determinados en su contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada posición, según consta en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia.
3. Ejecutar su labor de acuerdo a las instrucciones y normas técnicas que se hubieren impartido; y, cumplir estrictamente con las disposiciones emitidas por la Empresa y/o autoridades competentes, sin que en ningún caso pueda alegarse su incumplimiento por desconocimiento de la labor específica confiada.
4. Observar en forma permanente una conducta armónica, respetuosa, y de consideraciones debidas en sus relaciones con sus compañeros de trabajo, superiores, subalternos, clientes y particulares.
5. Tener un trato adecuado y cortés con los pasajeros y guías turísticos.
6. Comunicar cualquier cambio de su dirección domiciliaria, teléfono dentro de los cinco primeros días siguientes de tal cambio.
7. Velar por los intereses de JL TURISMO CIA LTDA, y por la conservación de las unidades de transporte, herramientas, útiles, equipos, maquinaria, muebles, suministros, uniformes y bienes en general confiados a su custodia, administración o utilización. Y usarlos exclusivamente para asuntos de la compañía, o en caso de extrema emergencia para asuntos particulares (en estos casos debe haber la debida aprobación)

8. En el caso de desaparición de cualquier herramienta, instrumento o equipo entregado al trabajador por parte de la Empresa, sea este de propiedad de JL TURISMO CIA LTDA o sus clientes, ésta procederá a su reposición a costo del trabajador; cuando tal hecho se deba a su culpa, negligencia, o mala fe previamente comprobada.
9. En caso de enfermedad, es obligación del trabajador informar lo ocurrido al inmediato superior o representante legal de la compañía, se justificará las faltas, previa comprobación de la enfermedad, mediante el correspondiente certificado médico extendido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o por un Centro Médico autorizado por la empresa.
10. Guardar absoluta reserva respecto a la información confidencial sobre asuntos relacionados con su trabajo, y con el giro del negocio de JL TURISMO CIA LTDA. Esta información confidencial o no pública, no debe ser revelada a nadie fuera de la Empresa, incluidos familiares y amigos, en el cual pueda existir conflicto de intereses.
11. Abstenerse de realizar competencia desleal con la Empresa o colaborar para que otros lo hagan, mientras dure la relación laboral, de comprobarse se considerará como falta grave.
12. Registrar la debida información en la hoja de control diario.
13. Cumplir con puntualidad con cada uno de los programas de trabajo que le han sido asignados por el Jefe de Operaciones.
14. Una vez terminada la jornada laboral todo el personal deberá mantener con todas las seguridades debidas las unidades del transporte.
15. Desplazarse dentro o fuera de la ciudad y del país, de acuerdo con las necesidades de JL TURISMO CIA LTDA, para tal efecto la Empresa reconocerá los gastos de transporte, hospedaje y alimentación en que se incurra, según el Art. 42 numeral 22 del Código del Trabajo.
16. Asistir a cursos, seminarios, y otros eventos que se consideren necesarios, como parte de su entrenamiento y capacitación.

17. Todos los trabajadores deberán prestar esmerada atención a los clientes de la Empresa, con diligencia y cortesía, contestando en forma comedida las preguntas que le formulen.
18. Mantener los lugares de trabajo en perfecto orden y limpieza, así como los documentos, correspondientes y las unidades de transporte.
19. Devolver los bienes, materiales y herramientas que recibieren ya sean de propiedad del empleador o sus clientes, cuidar que estos no se pierdan, extravíen o sufran daños.
20. Utilizar y cuidar los instrumentos de prevención de riesgos de trabajo, entregados por la Empresa, como: cinturones de protección para carga, etc.
21. Comunicar a sus superiores de los peligros y daños materiales que amenacen a los bienes e intereses de la Empresa o a la vida de los trabajadores, así mismo deberá comunicar cualquier daño que hicieren sus compañeros, colaborar en los programas de emergencia y otros que requiera la Empresa, independientemente de las funciones que cumpla cada trabajador.
22. Informar inmediatamente a sus superiores, los hechos o circunstancias que causen o puedan causar daño a la Empresa.
23. En caso de accidente de trabajo, es obligación dar a conocer de manera inmediata al Jefe Inmediato, Departamento Administrativo Financiero, o a quien ejerza la representación legal de la Empresa, a fin de concurrir ante la autoridad correspondiente, conforme lo establece el Código del Trabajo.
24. Facilitar y permitir las inspecciones y controles que efectúe la Compañía por medio de sus representantes, o auditores.
25. Cuidar debidamente los vehículos asignados para el cumplimiento de sus labores.
26. Cumplir con la realización y entrega de reportes, informes que solicite la empresa en las fechas establecidas por la misma.
27. Firmar los roles de pago en todos sus rubros al percibir la remuneración o beneficio que sea pagado por parte de la Empresa.

DE LOS DERECHOS

Art.- 38. Serán derechos de los trabajadores de JL TURISMO CIA LTDA.

1. Percibir la remuneración mensual que se determine para el puesto que desempeñe, los beneficios legales y los de la Empresa.
2. Hacer uso de las vacaciones anuales, de acuerdo con la Ley y las normas constantes de este Reglamento.
3. Recibir ascensos y/o promociones, con sujeción a los procedimientos respectivos, y de acuerdo con las necesidades y criterios de la Empresa.
4. Ejercer el derecho a reclamo, siguiendo el orden correspondiente de jerarquía, cuando considere que alguna decisión le puede perjudicar.
5. Recibir capacitación o entrenamiento, de acuerdo con los programas de desarrollo profesional que determine la Empresa, tendiente a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.
6. Ser tratado con las debidas consideraciones, no infringiéndoles maltratos de palabra y obra.
7. Las demás que estén establecidos o se establezcan en el Código del Trabajo, Leyes, Código de Conducta, Reglamentos especiales o instrumentos, disposiciones y normas de JL TURISMO CIA LTDA

DE LAS PROHIBICIONES

Art.- 39. A más de las prohibiciones establecidas en el artículo 46 del Código del Trabajo, que se entienden incorporadas a este Reglamento, y las determinadas por otras Leyes, está prohibido al Trabajador:

- a) Mantener relaciones de tipo personal, comercial o laboral, que conlleven un conflicto de intereses, con las personas naturales o jurídicas que se consideren como competencia o que sean afines al giro de Empresa. El trabajador deberá informar al empleador cuando pueda presentarse este conflicto.

- b) Exigir o recibir primas, porcentajes o recompensas de cualquier clase, de personas naturales o jurídicas, proveedores, clientes o con quienes la Empresa tenga algún tipo de relación o como retribución por servicios inherentes al desempeño de su puesto.
- c) Alterar los precios de los servicios que ofrece la Empresa a cambio de recompensas en beneficio personal.
- d) Alterar la respectiva jornada de trabajo o suspenderla sin sujetarse a la reglamentación respectiva de horarios y turnos designados.
- e) Encargar a otro trabajador o a terceros personas la realización de sus labores sin previa autorización de su Jefe Inmediato.
- f) Suspender arbitraria e ilegalmente el trabajo o inducir a sus compañeros de trabajo a suspender las suyas.
- g) Causar pérdidas, daño o destrucción, de bienes materiales o de herramientas, pertenecientes al empleador o sus clientes, por no haberlos devuelto una vez concluidos los trabajos o por no haber ejercido la debida vigilancia y cuidado mientras se los utilizaba; peor aún producir daño, pérdida, o destrucción intencional, negligencia o mal uso de los bienes, elementos o instrumentos de trabajo.
- h) Realizar durante la jornada de trabajo rifas o ventas; de igual manera atender a vendedores o realizar ventas de artículos personales o de consumo, se prohíbe realizar actividades ajenas a las funciones de la Empresa o que alteren su normal desarrollo; por lo que le está prohibido al trabajador, distraer el tiempo destinado al trabajo, en labores o gestiones personales, así como realizar durante la jornada de trabajo negocios y/o actividades ajenas a la Empresa o emplear parte de la misma, en atender asuntos personales o de personas que no tengan relación con la Empresa, sin previa autorización del Departamento Administrativo Financiero.
- i) Violar el contenido de la correspondencia interna o externa o cualquier otro documento perteneciente a la Empresa, cuando no estuviere debidamente autorizado para ello

- j) Destinar tiempo para la utilización inadecuada del internet como bajar archivos, programas, conversaciones chat y en fin uso personal diferente a las actividades específicas de su trabajo.
- k) Instalar software, con o sin licencia, en las computadoras de la Empresa que no estén debidamente aprobados por la Gerencia y las jefaturas.
- l) Divulgar información sobre la disponibilidad económica y movimientos que realice la Empresa, ningún trabajador de la misma, podrá dar información, excepto el personal de contabilidad que dará información únicamente a sus superiores.
- m) Queda prohibido para los trabajadores, divulgar la información proporcionada por los clientes a la compañía.
- n) Todo personal que maneje fondos de la Empresa, no podrá disponer de los mismos para otro fin que no sea para el que se le haya entregado. Ello dará lugar a la máxima sanción establecida en este reglamento, que implicará la separación de la Empresa previo visto bueno otorgado por el Inspector del Trabajo competente, sin perjuicio de otras acciones legales a que hubiere lugar.
- o) Utilizar en actividades particulares los servicios, dinero, bienes, materiales, equipos o vehículos de propiedad de la Empresa o sus clientes, sin estar debidamente autorizados por el jefe respectivo.
- p) Sacar bienes, vehículos, objetos y materiales propios de la empresa o sus clientes sin la debida autorización por escrito del jefe inmediato.
- q) Ejercitar o promover la discriminación por motivos de raza, etnia, religión, sexo, pensamiento político, etc., al interior de la Empresa.
- r) Sostener altercados verbales y físicos con compañeros, trabajadores y jefes superiores dentro de las instalaciones de la Empresa y en su entorno, así como también hacer escándalo dentro de la Empresa.
- s) Propiciar actividades políticas o religiosas dentro de las dependencias de la empresa o en el desempeño de su trabajo.

- t) Presentarse a su lugar de trabajo en evidente estado de embriaguez o bajo los efectos de estupefacientes prohibidos por la Ley.
- u) Ingerir o expender durante la jornada de trabajo, en las oficinas o en los lugares adyacentes de la empresa bebidas alcohólicas, sustancias psicotrópicas y estupefacientes, u otros que alteren el sistema nervioso, así como presentarse a su trabajo bajo los efectos evidentes de dichos productos.
- v) Ingerir alimentos o bebidas en lugares que puedan poner en peligro la calidad del trabajo o las personas.
- w) Fumar en el interior de la empresa o en las unidades de transporte.
- x) No cumplir con las medidas sanitarias, higiénicos de prevención y seguridad impartidas por la empresa y negarse a utilizar los aparatos y medios de protección de seguridad proporcionados por la misma
- y) Portar cualquier tipo de arma durante su permanencia en la empresa que pueda poner en peligro la vida y seguridad de las personas y equipos con excepción de las personas que tengan autorización de la empresa.
- z) Ingresar televisores y cualquier otro artefacto que pueda distraer y ocasionar graves daños a la salud y a la calidad del trabajo de la empresa sin la autorización por escrita de sus superiores.
- aa) Alterar o suprimir las instrucciones, avisos, circulares o boletines colocados por la Empresa en los tableros de información, carteleros o en cualquier otro lugar.
- bb) Permitir que personas ajenas a la Empresa permanezcan en las instalaciones de la misma, sin justificación o causa para ello.
- cc) Está prohibido a las personas que laboran con claves en el sistema informático entregarlas a sus compañeros o terceros para que utilicen; por tanto, la clave asignada es de uso y responsabilidad personal.
- dd) Los beneficios concedidos al trabajador, que no constituyen obligación legal, son exclusivos para este y su cónyuge, y se extenderá a terceros por autorización escrita del empleador.

- ee) Vender sin autorización bienes, vehículos, accesorios, regalos y repuestos de la empresa.
- ff) Practicar juegos de cualquier índole durante las horas de trabajo
- gg) Distraer su tiempo de trabajo en cosas distintas a sus labores, tales como: leer periódicos, revistas, cartas, ajenas a su ocupación, así como dormir, formar grupos y hacer colectas sin autorización de las autoridades de la compañía.
- hh) Propagar rumores que afecten al prestigio o intereses de la compañía sus funcionarios o trabajadores; así como no podrán reunirse sin autorización de los ejecutivos.
- ii) Tener negocio propio o dentro de la sociedad conyugal relacionado al giro de negocio de la Compañía, con el fin de favorecer a su negocio antes que a la Compañía.
- jj) Comprar acciones o participaciones o montar un negocio directa o indirectamente, por sí mismo o a través de interpuesta persona, para ser proveedor de la Compañía sin conocimiento expreso por parte de la Empresa.
- kk) Utilizar en beneficio propio los bienes dejados por los clientes incluyendo vehículos, accesorios o pertenencias.

CAPÍTULO XII

DE LAS PERSONAS QUE MANEJAN RECURSOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA

Art.- 40.- Los Trabajadores que tuvieren a su cargo activos de la Empresa, como: dinero, accesorios, vehículos, valores, repuestos, bodega y cualquier otra área que estén bajo su responsabilidad son personalmente responsables de toda pérdida, salvo aquellos que provengan de fuerza mayor debidamente comprobada.

Art.- 41.- Todas las personas que manejan recursos económicos estarán obligadas a sujetarse a las fiscalizaciones o arquezos de caja provisionales o imprevistos que ordene la Empresa; y suscribirán conjuntamente con los auditores el acta que se levante luego de verificación de las existencias físicas y monetarias.

CAPÍTULO XIII

DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Art.- 42.-A los trabajadores que contravengan las disposiciones legales o reglamentarias de la Empresa se les aplicará las sanciones dispuestas en el Código del Trabajo, las del presente reglamento y demás normas aplicables.

DE LAS SANCIONES PECUNIARIAS - MULTAS

Art.- 43.-La sanción pecuniaria es una sanción que será impuesta por el Jefe Administrativo Financiero o el Jefe de Operaciones, de oficio o a pedido de un jefe o de cualquier funcionario de la empresa; se aplicará en caso de que el trabajador hubiere cometido faltas leves, o si comete una falta grave a juicio del Gerente General y Jefe Administrativo Financiero no merezca el trámite de Visto Bueno, constituirá en el descuento de una multa de hasta el 10% de la remuneración del Trabajador. La sanción pecuniaria no podrá superar el 10% de la remuneración dentro del mismo mes calendario, y en el caso de reincidencia se deberá proceder a sancionar al trabajador siguiéndole el correspondiente trámite de Visto Bueno.

Art.- 44.-Las multas serán aplicadas, a más de lo señalado en este reglamento, en los siguientes casos:

1. Provocar desprestigio o enemistad entre los componentes de LA EMPRESA, sean directivos, funcionarios o trabajadores.
2. No acatar las órdenes y disposiciones impartidas por su superior jerárquico
3. Realizar en las instalaciones de LA EMPRESA propaganda con fines comerciales o políticos.
4. Ejercer actividades ajenas a LA EMPRESA durante la jornada laboral.
5. Realizar reclamos infundados o mal intencionados
6. No guardar la consideración y cortesía debidas en sus relaciones con el público que acuda a la Empresa

7. No observar las disposiciones constantes en cualquier documento que LA EMPRESA prepare en el futuro, cuyo contenido será difundido entre todo el personal.
8. No registrar personalmente la información correspondiente a la hoja de control diario
9. Usar inadecuadamente los recursos de la empresa que le hayan sido asignados.

CAPÍTULO XIII DE LAS FALTAS LEVES

Art.- 45.-Se consideran faltas leves el incumplimiento de lo señalado a continuación:

- a) La reincidencia por más de tres veces en los casos que hayan merecido amonestación verbal dentro del mismo periodo mensual. La reincidencia que se refiere el presente literal será causal para una amonestación escrita.
- b) Excederse sin justificación en el tiempo de permiso concedido.
- c) La negativa del trabajador a utilizar los medios, recursos, materiales y equipos que le suministre la Empresa.
- d) Los trabajadores que no cumplieren con responsabilidad y esmero las tareas a ellos encomendados.
- e) La negativa de someterse a las inspecciones y controles, así como a los exámenes médicos y chequeos.
- f) Disminuir injustificadamente el ritmo de ejecución de su trabajo.
- g) El incumplimiento de cualquier otra obligación o la realización de cualquier otro acto que conforme otras disposiciones de este reglamento serán sancionadas con multa.
- h) Ingresar datos erróneos en la facturación de los servicios.
- i) Recibir cheques de pago que no han sido llenados correctamente y que deban ser devueltos al suscriptor, multa de hasta el 10 % de la remuneración.

CAPÍTULO XV

DE LAS FALTAS GRAVES

Art.- 46. Se considerarán como faltas graves las siguientes

- a) Estar incurso en una o más de las prohibiciones señaladas en el presente Reglamento, excepto en los casos en que el cometer dichas prohibiciones sea considerada previamente como falta leve por la Empresa, de conformidad con lo prescrito en este instrumento.
- b) Los trabajadores que, durante el último periodo mensual de labor, hayan recibido tres amonestaciones escritas.
- c) Haber proporcionado datos falsos en la documentación presentada para ser contratado por la Empresa.
- d) Presentar certificados médicos o de cualquier naturaleza que sean falsos para justificar su falta o atraso.
- e) Modificar o cambiar los aparatos o dispositivos de protección o retirar los mecanismos preventivos y de seguridad adaptados a las máquinas, sin autorización de sus superiores.
- f) Alterar de cualquier forma los controles de la Empresa sean estos de entrada o salida del personal, así como cualquier tipo de información económico – financiera.
- g) Poner en peligro su seguridad y la de sus compañeros. Si la situación de peligro se genera por hechos que son considerados faltas graves, se sancionarán con la separación del trabajador, previo visto bueno.
- h) Sustraerse o intentar sustraerse de los talleres, bodegas y oficinas dinero, materiales, herramientas, u otro bien.
- i) Encubrir la falta de un trabajador.
- j) Revelar a personas extrañas a la Empresa datos reservados sobre la información interna de la Empresa, e información del cliente.

- k) Dedicarse a actividades que impliquen competencia a la Empresa; al igual que ser socio, accionista o propietario de negocios iguales o relacionados al giro del negocio de empresa, sin un previo conocimiento del representante legal de la empresa.
- l) Los malos tratos de palabra u obra o faltas graves de respeto y consideración a jefes, compañeros, o subordinados, así como también el originar o promover peleas o riñas entre sus compañeros de trabajo.
- m) Causar accidentes graves por negligencia o imprudencia.
- n) Por indisciplina o desobediencia graves al presente Reglamento, instructivos, normas, políticas, y demás disposiciones vigentes y/o que la Compañía dicte en el futuro.
- o) Acosar u hostigar psicológica o sexualmente a trabajadores, compañeros.
- p) Por ineptitud en el desempeño de las funciones para las cuales haya sido contratado, el mismo que se determinará en la evaluación de desempeño.
- q) Portar armas durante horas de trabajo cuando su labor no lo requiera.
- r) Paralizar las labores o incitar la paralización de actividades.
- s) Se considerará falta grave toda sentencia ejecutoriada, dictada por autoridad competente, que condene al trabajador con pena privativa de libertad. Si es un tema de tránsito es potestad de la empresa, si el trabajador falta más de tres días se puede solicitar visto bueno.

GERENTE GENERAL

Anexo 3: Modelo propuesto para formato de encuesta de satisfacción de pasajeros**EVALUACIÓN DEL SERVICIO (Evaluation of the service)**

1. ¿Cómo calificaría el desempeño del chofer?

(How do you qualify the drivers development?)

Excelente <input type="checkbox"/>	Muy buena <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>
Excellent	Very good	Good	Bad

2. ¿El señor conductor fue puntual?

(Was the driver on time?)

Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Yes	No

3. ¿La comodidad del vehículo es?

(How was the vehicle comfort?)

Excelente <input type="checkbox"/>	Muy buena <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>
Excellent	Very good	Good	Bad

4. Sugerencias (Suggestions)

¡GRACIAS POR SU AYUDA!

¡THANK YOU!

Anexo 4: Modelo propuesto para formato de encuesta de clima laboral**Área:**

Administrativa

☐

Operaciones

☐
Conteste las siguientes preguntas, en la siguiente escala:**1: NUNCA****2: CASI NUNCA****3: CASI SIEMPRE****4: SIEMPRE**

<u>LA EMPRESA</u>	1	2	3	4
1. ¿Se siente parte de la comunidad de JL TURISMO CIA LTDA.?				
2. ¿Percibe que realmente las personas dan lo mejor de ellos en JL TURISMO?				
3. ¿Le gusta trabajar en JL TURISMO?				

<u>CONDICIONES DE TRABAJO</u>	1	2	3	4
1. ¿JL TURISMO le brinda todos los implementos necesarios para su trabajo?				
2. ¿Se le da importancia a la higiene de baños y disposición de basuras?				
3. ¿JL TURISMO cuenta con la capacidad para atender accidentes y emergencias?				

<u>COMUNICACIÓN</u>	1	2	3	4
1. ¿Está informado de los objetivos de la empresa?				
2. ¿Entiende totalmente lo que sus jefes le comunican?				
3. ¿Considera adecuados los canales de comunicación de la empresa?				

<u>RECOMPENSA</u>	1	2	3	4
1. ¿Existen incentivos para los empleados que se destacan en sus funciones?				
2. ¿Considera que su trabajo es bien remunerado?				
3. ¿Cree que la empresa valora su trabajo?				

MUCHAS GRACIAS!!!



**Anexo 5: Listado de socios activos pertenecientes a la Cámara de Turismo de
Pichincha**

AÑO 2016

NOMBRE DE LA EMPRESA	ACTIVIDAD DE NEGOCIO
LAN ECUADOR	AEROLÍNEA NAC. OPERACIÓN INTERNACIONAL
AVIANCA	AEROLÍNEA COMU. ANDINA OPERANTE ECUADOR
AVIANCA	AEROLÍNEA COMU. ANDINA OPERANTE ECUADOR
AEROGAL	AEROLÍNEA DE OPERACIÓN INTERNACIONAL
AEROLANE LINEAS AEREAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A.	AEROLÍNEA DE OPERACIÓN INTERNACIONAL
COPA AIRLINES	AEROLÍNEA LATINOAMERICANA OPERANTE ECUADOR
LACSA - GRUPO TACA	AEROLÍNEA LATINOAMERICANA OPERANTE ECUADOR
LAN AIRLINES SUC	AEROLÍNEA LATINOAMERICANA OPERANTE ECUADOR
TACA – PERU	AEROLÍNEA LATINOAMERICANA OPERANTE ECUADOR
CUBANA DE AVIACION	AEROLÍNEA OFF LINE LATINOAM
DELTA AIR LINES	AEROLÍNEA OFF LINE USA / EUR
AMERICAN AIRLINES	AEROLÍNEA USA / EUROPA OPERANTE ECUADOR
KLM	AEROLÍNEA USA / EUROPA OPERANTE ECUADOR
UNITED AIRLINES	AEROLÍNEA USA / EUROPA OPERANTE ECUADOR
MANATEE AMAZON EXPLORER CIA. LTDA.	AGENCIA DE VIAJES OPERADORA
ANDEAN TRANSPORT	TRANSPORTE TERRESTRE DE TURISTAS
CARRASCO PAZMIÑO TRANSPORTES DE TURISMO CPT	TRANSPORTE TERRESTRE DE TURISTAS
ENCUMBRAR JAGUAYANA	TRANSPORTE TERRESTRE DE TURISTAS
GEODESITRANSTUR	TRANSPORTE TERRESTRE DE TURISTAS
JORGE LEDESMA JL TURISMO	TRANSPORTE TERRESTRE DE TURISTAS
MARCOTOUR	TRANSPORTE TERRESTRE DE TURISTAS
SALAZAR MORAN VIAJES Y TURISMO	TRANSPORTE TERRESTRE DE TURISTAS
TET S.A.	TRANSPORTE TERRESTRE DE TURISTAS
TRANS MAGIC	TRANSPORTE TERRESTRE DE TURISTAS
TRANS RABBIT	TRANSPORTE TERRESTRE DE TURISTAS
TRANSELECTO	TRANSPORTE TERRESTRE DE TURISTAS

Fuente: Cámara de Turismo de Pichincha “CAPTUR”